

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Madli Tedersoo

**MITTELINEAARNE RAHVUSVAHELISTUMINE OÜ  
WILWEST NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: rahvusvahelise ettevõtluse vanemteadur, PhD Tiia Vissak

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ „.....2012.a.

Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Rahvusvahelistumise olemuse ja protsessi teoreetiline käsitus.....	8
1.1. Rahvusvahelistumise mõiste ja olemus .....	8
1.2. Lineaarse rahvusvahelistumise teooriad: Uppsala mudel ja <i>born-global</i> .....	16
1.3. Mittelineaarne rahvusvahelistumine – pidev kohandumine muutunud oludele...	26
2. Rahvusvahelistumine OÜ Wilwest näitel .....	41
2.1. Ettevõtte lühitutvustus ja magistritöös kasutatav metoodika.....	41
2.2. OÜ Wilwest 1993 – 1998, kiire rahvusvahelistumise aastad .....	44
2.3. Üleminek mittelineaarsele rahvusvahelistumismudelile .....	54
Kokkuvõte .....	67
Viidatud allikad .....	73
Lisad.....	84
Lisa 1. OÜ Wilwest ja Unica Kunsth. aus Estland GmbH konsolideeritud finantsnäitajad (EURi).....	84
Lisa 2. Intervjuu küsimused: Kirsten Krienke-Tönnsen'iga 04.12.2011 Flensburgis	86
Lisa 3. Intervjuu küsimused: Liane Janke-Nguyen'iga 30.11.2011 Flensburgis.....	87
Lisa 4. OÜ Wilwest (tähis „w“) ja Unica (tähis „u“) osalemine laatadel ja müügiressidel .....	88
Lisa 5. OÜ Wilwest (tähis „w“) ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH (tähis „u“) hulgiostjad.....	90
Lisa 6. Hulgiostjate kontakti allikas, kliendisuhte pikkus ja katkemise põhjus .....	92
Summary .....	94

## SISSEJUHATUS

Ei ole kahtlust, et väliskaubanduse arendamine on tänapäeval iga riigi majanduse üks prioriteetseid valdkondi, kuid Eesti taolise väikeriigi jaoks lausa hädavajalik. Eriti tuli see esile 2009 aasta majanduskriisi tingimustes, millele järgnevalt sai ekspordist üks peamisi mootoreid Eesti majanduse taastumisel (Eesti majandus 2010. aastal 2011: 105). Ajakirjanduses rõhutatakse sageli vajadust muuta tooted välisurul konkurentsivõimeliseks, esinetakse üleskutsega luua Eesti oma „Nokia“. Kuid selleks, et ettevõtted oleksid välisurugudel edukad, ei piisa ainult konkurentsivõimelise toote olemasolust, vaja on ka ettevõttele sobivat rahvusvahelistumise strateegiat, mille osatähtsust tihti alahinnatakse.

Olenevalt tootest, ettevõtte suurusest, võtmetöötajate ja omanike taustast ning oskustest, on võimalik valida väga erinevate rahvusvahelistumise strateegiate vahel. Ei ole kahtlust, et suurte ettevõtete võimalused on oluliselt avaramad, seda nii finantsvahendite kui ka kvalifitseeritud personali osas. Samas on enamik Eestis tegutsevaid ettevõtteid rahvusvahelises mastaabis väikesed, millel tuleb tegutseda suhteliselt nappide ressursside tingimustes. Samuti on väikeettevõtetel keerulisem leida välispartnereid, kuna välisriikides on aktiivseteks importöörideks enamasti samuti suuremad ettevõtted ja nende poolt nõutavad kogused ei ole väikeettevõttele sageli jõukohased. Kuid väikeettevõtetele on õige rahvusvahelistumise strateegia valik eriti oluline, kuna piiratud ressursside tingimustes tehtud vead võivad ettevõtte edasisele eksistentsile saada saatuslikuks. See- ga peab siinkirjutaja oluliseks uurida ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi just väikeettevõtte perspektiivist, seda enam, et väikeettevõtete rahvusvahelistumist käsitlevaid uuringuid on tehtud oluliselt vähem.

Magistritöö autor on oma ettevõttega OÜ Wilwest tegelenud juba 19 aastat rahvuslikus stiilis kudumite turustamisega välisurugudel ja näeb selles head võimalust, uurida kogu selle pika aja vältel ettevõttes toimunud rahvusvahelistumise protsessi. Magistritöö keskendub seejuures sihturugude, välisurule sisenemise viisi ja turustuskanalite valikut puudutavatele küsimustele. Uuringu muudab autori hinnangul huvitavaks asjaolu, et

selle pika aja vältel on meid ümbritsev keskkond väga palju muutunud: kiiresti on arenenud infotehnoloogia, saavutatud on viisavabadus enamike potentsiaalsete sihtriikidega, Eesti on liitunud Euroopa Liiduga (EL), kasutusele on võetud euro jne. Seega on võimalik jälgida, kuidas ettevõtte on reageerinud muutunud oludele. Analüüsitakse põhjusi, mis said valikute tegemisel määravaks ja tulemusi, mida üks või teine strateegiline otsus andis.

Valitud teema on oluline ka rahvusvahelise teaduse seisukohast: kuigi rahvusvahelistumise protsessi on viimastel aastakümnetel uuritud palju, ei suuda praegu domineerivad, rahvusvahelistumise lineaarsusest lähtuvad teooriad, pean siin silmas nii Uppsala mudelit kui ka niinimetatud ülikiirelt rahvusvahelistujate (*born global*) teooriat, katta kogu rahvusvahelistumise protsessi. On valdkondi, mis jäävad nende tähelepanu alt välja ja vajavad täiendavat uurimist, sellele on tähelepanu juhtinud ka mitmed autorid (Axinn, Matthysens 2002; Bell *at al* 2001; Chetty, Blankenburg Holm 2000; Vissak 2010a: 561). Seetõttu on autori arvates oluline rahvusvahelistumise protsessi vaadelda laiemalt, nii nagu seda teeb seni veel suhteliselt vähe levinud rahvusvahelistumise mittelineaarne käsitus.

Magistritöö eesmärgiks on läbi OÜ Wilwesti rahvusvahelistumise protsessi analüüsi teha järeldused väikeettevõtete mittelineaarse rahvusvahelistumise kohta. Autori hinnangul on see magistritöö kasulik lugemismaterjal ka teistele, tarbekaupadega välisturgudele, eriti Saksa turule suunduvatele väikeettevõtetele, andes neile võimaluse õppida Wilwesti kogemustest.

Magistritöös on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Analüüsida sihtturgude valiku ja välisturule sisenemise viisiga seotud küsimusi põhilistes ettevõtte rahvusvahelistumist käsitlevates teooriates: Uppsala mudel, ja ülikiirelt rahvusvahelistujad (*born global*);
2. Selgitada välja, milles avaldub mittelineaarne rahvusvahelistumine, mille poolest ta erineb lineaarsetest rahvusvahelistumisest ja millised tegurid mõjutavad ettevõtteid rahvusvahelistumisel käituma mittelineaarselt.
3. Analüüsida, millistest kriteeriumitest lähtus OÜ Wilwest sihtturgude valikul;

4. Uurida, milliseid välisturgudele sisenemise viise on aja jooksul Wilwest kasutanud ja millised olid nendega seotud probleemid ning kuidas õnnestus neid probleeme lahendada;
5. Selgitada välja, kuidas on muutused majanduskeskkonnas (infotehnoloogia areng, globaliseerumine, kuulumine EL-i) seni mõjutanud OÜ Wilwesti rahvusvahelistumise strateegiat;
6. Teha järeldused väikeettevõtete mittelineaarse rahvusvahelistumise protsessi ja mõjutegurite kohta.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene peatükk on pühendatud töö teoreetilisele ja teine empiirilisele osale. Kumbki peatükk omakorda jaguneb kolmeks alapeatükiks. Magistritöö esimese peatüki esimene alapeatükk (1.1.) annab ülevaate rahvusvahelistumise mõistest erinevate autorite käsitlustes. Samuti käsitleb põhjalikumalt rahvusvahelistumise olemust ja mõõdikuid, mille alusel saab ettevõtete rahvusvahelistumise taset omavahel võrrelda, lähtudes seejuures Lawrence S. Welch'i ja Reijo Luostarinen'i (1988) poolt välja pakutud kuuest erinevast dimensioonist: tooted, turud, turule sisenemise meetodid, organisatsiooni struktuur, finantsid ja personal.

Esimese peatüki teine alapeatükk (1.2.) keskendub kahele, autori hinnangul kõige olulisemale ja samas vastandlikumale ettevõtete rahvusvahelistumise protsessi lineaarsusest lähtuvale teooriale: Uppsala mudelile (Johanson, Vahlne 1977, 1990) ja niinimetatud ülikiirelt rahvusvahelistujate (*born global*) teooriale (Oviatt, McDougall 1994; Bell *et al.* 2001, 2003; Knight, Cavusgil 2004). Vaatamata suurtele erinevustele näevad mõlemad eelpool nimetatud teooriad ettevõtte rahvusvahelistumise taset ajas järjest suurenevana. Kuid ettevõtted tegutsevad kiiresti ja pidevalt muutuv maailmas, mis nõuab ettevõtetelt oma strateegia kohandamist. Seetõttu mittelineaarse rahvusvahelistumise teooria (Calof, Beamish 1995; Benito 1997; Pauwels, Matthyssens 2004), mida käsitleb esimese peatüki kolmas alapeatükk (1.3.) lähtub põhimõttest, et rahvusvahelistumine ei toimu sirgjoonelise arenguna, vaid tõusude ja mõõnadega, mille raames toimub ettevõtete pidev kohandumine muutunud oludele.

Magistritöö empiiriline osa põhineb kahe, Eesti rahvuslikus stiilis kudumeid välisturul turustava ettevõtte, OÜ Wilwesti ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH (edas-

pidi Unica) senise tegevuse analüüsil. Neist viimane on tänaseks oma tegevuse küll lõpetanud, kuid mõlemad ettevõtted olid omavahel tihedalt seotud, mistõttu ilma Unicat kaasamata ei ole Wilwesti rahvusvahelistumise protsessi võimalik adekvaatselt edasi anda. Kuna töö autor on seotud mõlema ettevõttega ja on aktiivselt osalenud nende rahvusvahelistumise protsessis, siis põhiliseks uurimismeetodiks on osalusvaatlus.

Magistritöö teise peatüki esimene alapeatükk (2.1.) annab lühiülevaate vaatlusalusest ettevõttest ja tutvustab uuringus kasutatud metoodikat. Edasi on empiiriline osa üles ehitatud kronoloogiliselt. Teise peatüki teine alapeatükk (2.2.) käsitleb vaatlusaluste ettevõtete rahvusvahelistumise varasemat perioodi, aastaid 1993 kuni 1998 ja kolmas alapeatükk (2.3.) nende rahvusvahelistumisprotsessi alates 1999 kuni tänaseni välja. Kuna vaatlusalune periood on väga pikk, kokku 19 aastat, siis võis tekkida probleeme varasemate perioodide käsitlemisel. Seetõttu kasutati magistritöös täiendava uurimismeetodina dokumendianalüüsi, mille käigus uuriti mõlema ettevõtte majandusaasta aruandeid, samuti esmaseid raamatupidamisdokumente ja kirjavahetust.

# 1. RAHVUSVAHELISTUMISE OLEMUSE JA PROTSESSI TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.1. Rahvusvahelistumise mõiste ja olemus

Terminit „rahvusvaheline“ kasutatakse tavapäraselt nii juhtkonna hoiakute, kui ka välis-  
turge hõivavate ettevõtete tegevuse suhtes. Põhimõtteliselt on need mõiste kaks tahku  
vastastikuses sõltuvuses: ettevõtte juhtkonna hoiakutel baseeruvad otsused võtta riske  
ning alustada rahvusvahelist tegevust ja selle tulemusena saadud kogemused omakorda  
kujundavad hoiakuid (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306). Võib esile tuua kaks  
põhilist põhjust, miks ettevõtted laiendavad oma tegevust välismaale, esiteks soov leida  
oma toodetele uusi turgusid, seega suurendada müüki. Ja teiseks otsitakse paremaid  
tootmistingimusi toodetele, mille valmistamine kodumaal kas ei ole üldse võimalik või  
on oluliselt kallim (Kuemmerle 2005: 27).

Kuigi ettevõtete rahvusvahelistumisest rääkides peetakse tavaliselt silmas riigist välja-  
poole suunatud tegevust, eelkõige eksporti, on see vaid rahvusvahelistumise üks tahk.  
Tegelikult tuleks rahvusvahelistumisena käsitleda ka riiki sissepoole suunatud tegevusi:  
kaupade kaudne ning otsene import, litsentside ostmine välisettevõtelt, ettevõtte kuu-  
lumine välisomanikele, tootmine välismaal (eesmärgiga müüa toodang koduturul), sa-  
muti ühisettevõtete loomine (Fletcher 2001: 29; Korhonen 1999, viidatud Ruzzier *et al.*  
2006: 480 vahendusel). Kusjuures sageli on nii väljapoole kui ka sissepoole suunatud  
tegevused omavahel tihedalt seotud, üks võib viia teiseni. Magistritöös, tingituna mahu  
piirangutest, keskendutakse siiski vaid rahvusvahelistumise väljapoole suunatud tege-  
vuste analüüsimisele.

Laialt defineerides on rahvusvahelistumise sünonüümiks ettevõtte majandustegevuse  
geograafiline ekspansioon üle rahvusriigi piiride (Ruzzier *et al.* 2006: 477). Benjamin  
M. Oviatt ja Patricia P. McDougall'i (2005: 3) määratluse kohaselt seisneb rahvusvahe-



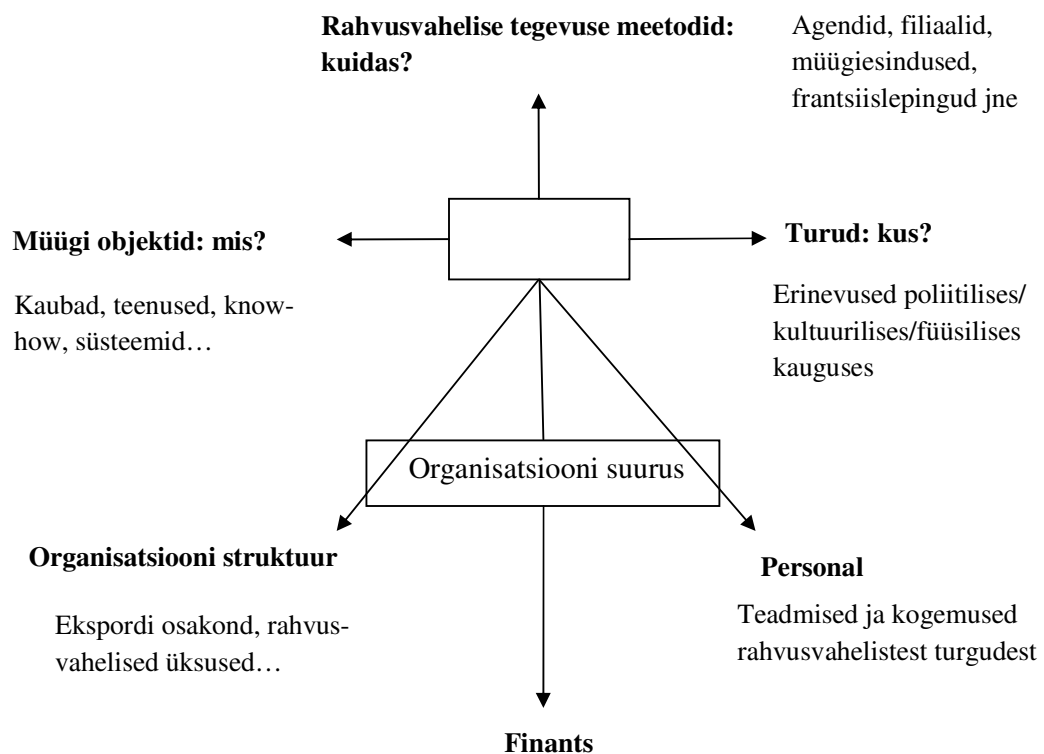
line ettevõtlus välisriikides ärivõimaluste nägemises, nende vastuvõtmises, arendamises ja realiseerimises, et luua tulevikus kaupu ja teenuseid. Rahvusvahelistumise üks levinumaid definitsioone kirjeldab seda kui protsessi, mille käigus ettevõtte rahvusvaheline seotus järjest kasvab (Welch, Luostarinen 1988: 36; Johanson, Vahlne 1990: 11, Fletcher 2001: 26). Kui eelpool toodud definitsioonide kohaselt rahvusvahelistumise protsessi käigus ettevõtete rahvusvahelistumise tase järjest kasvab, siis mitte alati ei ole kõigi ettevõtete rahvusvahelistumine sirgjooneline, ühesuunaline liikumine. Erinevate tegurite mõjul võib ettevõtte lõpetada eksporditava toote valmistamise, müüa vastava divisjoni või vabriku ning koondada konkreetse välisturuga seotud töötajad. Selle tulemusena vabanenud ressursid suunatakse ümber kas uutele turgudele ja samal turul jätkatakse madalama seotuse astmega, või vähendatakse ettevõtte rahvusvahelise tegevuse mahtusid üldse. Seetõttu soovivad Jonathan L. Calof ja Paul W. Beamish (1995: 116) defineerida rahvusvahelistumist laiemalt: „**kui protsessi, mille käigus ettevõtte kohandab oma tegevuse (strateegia, struktuuri, ressursid jne) rahvusvahelisele keskkonnale**“. Viimane definitsioon sobib eriti hästi ettevõtete mittelineaarse rahvusvahelistumise käsitlusega.

Rahvusvahelistumisest rääkides on oluline määratleda mõõdikud, mille alusel saab ettevõtteid reastada. Väga levinud on ettevõtete võrdlemine kas eksportmüügi absoluutnumbri ja/või selle osakaalu järgi kogukäibes, nimetatud näitajad toovad ettevõtted välja oma majandusaastaruannetes, mistõttu on nad hästi kättesaadavad ja lihtsasti võrreldavad. Seetõttu kasutatakse neid nii eksportööride TOP-ide koostamisel kui ka rahvusvahelistumise alastes uuringutes, näiteks kasutas mõlemat näitajat oma 307 Eesti ettevõtte põhjal kirjutatud doktoritöös ka Ele Reiljan (2004).

Kuigi mõlemad näitajad on kindlasti olulised, ei tähenda eksportmüügi kasv üksi siiski automaatselt ettevõtte rahvusvahelistumise suurenemist, kuna on ka teisi olulisi aspekte, mida tuleks rahvusvahelistumise taseme hindamisel arvesse võtta. Näiteks võib eksportikasvu tuua ka üksainus välisriigis tegutsev klient, kes järjest suurendab vaid ühe, allhankena valmistatava toote tellimusi. Kui nüüd sellist ettevõtet võrrelda teiste välisturgudel tegutsevate ettevõtetega, mis on enda kaubamärgi all müüdavate toodetega laienenud mitmele välisturule, omavad seal palju erinevaid kliente, siis kas on õige öelda, et esimene ettevõtte on rohkem rahvusvahelistunud vaid seetõttu, et tema eksportmüügi

numbrid ja osakaal on suurem, kui ülejäänud ettevõtetel? Tegelikult võib eksportmahu kasvu tuua ka ettevõtte otsus, loobuda paralleelsest tegutsemast mitmel väikesel välisturul ja kogu vabanenud ressurss suunata ühele perspektiivikale välisturule. Sellisel juhul tõstatub küsimus, kas on toimunud rahvusvahelistumise taseme suurenemine või vähenemine?

Seetõttu on sobilik ettevõtete rahvusvahelistumise hindamiseks kasutada Lawrence S. Welch'i ja Reijo Luostarinen'i (1988: 39) poolt välja pakutud kuut erinevat dimensiooni, mis iseloomustavad ettevõtte rahvusvahelistumise taset ja aitavad meil neid omavahel võrrelda (vt joonis 1). Oluline on seejuures nende omavaheline vastastikune mõju, kusjuures need aspektid on samavõrd olulised ka ettevõtete välisturgudele tagasitõmbumise analüüsimisel (Reiljan 2004: 34).



**Joonis 1.** Rahvusvahelistumise dimensioonid (Welch, Luostarinen 1988: 39).

Ülemised kolm (objektid, meetodid, turud geograafiliselt) iseloomustavad ettevõtte praegust rahvusvahelistumist, näidates milliseid meetodeid on turgudele sisenemisel kasutatud, kui paljudel erinevatel turgudel tegutsetakse ja milliseid tooteid seal müüak-

se. Rahvusvahelistumise taset näitab nii valitud meetodite sügavus kui ka erinevate meetodite arv. Müügiesinduse kaudu kaupade müük on oluliselt keerukam ja seega suurema rahvusvahelistumise astmega, kui tavapärane eksport. On raske kui mitte võimatu rahvusvahelistuda, kasutades vaid ühte eelistatud meetodit. Ettevõtete edukuse tulevikus määrab võime paindlikult kombineerida erinevaid meetodeid. Sageli võib mõne keerukama meetodi valik olla tingitud kaubandusbarjääridest, kus otsene eksport on takistatud ja turule sisenemiseks kasutatakse litsentsimist või investeringuid, näiteks Jaapani laialdased investeringud välisriikides (Welch, Luostarinen 1988: 38).

Turgude valikul saab ettevõtte lähtuda kas **geograafilise kontsentratsiooni või diversifikatsiooni strateegiast** (*geographic diversification*), esimesel juhul kontsentreerutakse väikesele arvule võtmeturgudele, teisel juhul aga püütakse hõivata võimalikult suurt arvu erinevaid turgusid (Yeoh 2004: 514), suurema rahvusvahelistumise astmega on just viimast strateegiat kasutav ettevõtte. Töö autori arvates on suuremate sihtriikide juures oluline eristada nende kaetust nii geograafiliselt kui ka klientide arvult, kuna suurtel turgudel tegutsevad kohalikud ettevõtjad sageli lokaalselt. Seega on suurema rahvusvahelistumise astmega see ettevõtte, mis läbi oma turustuskanalite suudab katta võimalikult suurt osa selle suure sihtriigi territooriumist, mis praktikas võib sageli tähendada suuremat klientide arvu, kuna iga piirkonna jaoks tuleb leida erinev koostööpartner. Suurem klientide arv sihtriigis, vähendab ka riski, et ühe kliendi loobumisel tuleks turult tagasi tõmbuda, juhul kui uut klienti asemele ei leita. Samuti on mitmelt erinevalt kliendilt sihtriigi kohta saadav info mitmekülgsem, kui vaid ühelt allikalt saades.

Kuid rahvusvahelistumise hindamisel on oluline ka turu kaugus, nii füüsiliselt kui ka tunnetuslikult. **Tunnetusliku kauguse** (*psychic distance*) kontseptsiooni autoriteks on Jan Johanson ja Finn Wiedersheim-Paul (1975: 308), kelle käsitluse kohaselt mõjutavad tunnetuslikku kaugust tegurid, mis takistavad informatsiooni vahetust ettevõtte ja turu vahel. Sellisteks teguriteks on näiteks keeleline- ja kultuuriline erinevus, erinevused poliitilise süsteemi, haridustaseme, tööstusliku arengutaseme vahel jne. Reeglina tunnetuslik kaugus korreleerub füüsilise kaugusega (*physical distance*), kuid on ka erandeid, nagu näiteks Inglismaa ja Austraalia, USA ja Kuuba. Tunnetuslik kaugus mõjutab rohkem tehnoloogia toodete valmistaid ja väiksemaid ettevõtteid (Carlson 1975 viidatud

Bilkey 1978: 36 vahendusel). Samuti on tunnetuslik kaugus määrav just turule sisene-  
mise lihtsamate meetodite (eksport, müük läbi agendi) puhul, samas kui keerukamate  
meetodite puhul (müügiesindus või tootmisüksus välisriigis), mis eeldavad suuri inves-  
teeringuid, on määrav turu suurus (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 308).

Viimaste aastakümnete globaliseerumine on aidanud inimeste tunnetuslikku kaugust  
võrreldes kontseptsiooni loomise ajaga vähendada: infotehnoloogia areng, inimeste  
reisimis- ja välisõppimisvõimaluste laienemine, majandusruumi ühtlustumine, tööjõu  
vaba liikumine (viimased kaks kehtivad eriti EL kohta) on suurendanud inimeste tead-  
misi kaugematest välisriikidest ja seega vähendanud ebakindlust nende turgude suhtes.  
Näiteks võib siin tuua ka Tartu Ülikooli juures Lilit Palmari poolt kaitstud magistritöö,  
mille autor õppides eelnevalt Poolas, kavatses peale õpingute lõppu alustada seal ärite-  
gevusega (Palmar 2008: 47). Kuigi Poolat ei saa lugeda kultuuriliste erinevuste tõttu  
keskmisele eestlasele tunnetuslikult väga lähedaseks, vähenes Lilit Palmari õpingute  
käigus selle turuga seotud ebakindlus oluliselt. Tunnetuslikku kaugust aitavad ületada  
ka tänapäeval järjest olulisemaks muutuvad suhtevõrgustikud (Yeoh 2004: 529) ning  
õppimine Poolas võimaldas Lilit Palmari seal luua oma suhtevõrgustiku.

Tegelikult ei ole suhtevõrgustikes midagi uut, nende mõju rahvusvahelistumisele tähel-  
dasid juba Finn Wiedersheim-Paul, Hans C. Olson ja Lawrence S. Welch (1978: 56).  
Suhtevõrgustikel on oluline roll välisturul valitsevate võimaluste märkamisel (Johanson,  
Vahlne 2009: 1420; Mort, Weerawardena 2006: 563) ja oma toodete välisturu jaoks  
sobilikuks kujundamisel (*Ibid.*: 565). Kusjuures Thomas Hutzschenreuter, Johannes C.  
Voll ja Alain Verbeke (2011: 306) peavad rahvusvahelistumisel suuremaks takistuses  
just raskusi uuel turul kohalikesse suhtevõrgustikesse sissesulandumisel ja mitte niivõrd  
uue turu suuremat tunnetuslikku kaugust võrreldes koduse keskkonnaga. Siinkirjutaja  
nõustub siiski pigem Jan Johanson'i ja Jan-Erik Vahlne (2009: 1414) arvamusega, et  
just suurem tunnetuslik kaugus muudab keeruliseks kohalikesse suhtevõrgustikkudes-  
sisse sulandumise. Suhtutakse ju kaugemalt ja oluliselt erinevamast kultuurist tulijasse  
suurema umbusuga kui tunnetuslikult lähedasemast välisriigist pärit ettevõtjasse.

Müügi objektid on tooted ja teenused, mida ettevõtte müüb välisturgudel, reeglina on  
neid vaja välisturgude jaoks kohandada, mis ühtlasi suurendab ettevõtte seotust nende  
turgudega (Welch, Luostarinen 1988: 40). Mõõdikuna võib kasutada toodete kohanda-

tuse astet (Peprny, Kubickova 2011: 171) ja välisturgudel müüdud toodete osakaalu kogu müüdud toodangust (*Ibid.*: 169). Autor peab oluliseks näitajaks ka erinevate toodete arvu, mida välisturul müüakse, kuna suurem toodete arv näitab ühtlasi ka suuremat seotuse astet ja samas vähendab riski, et ettevõtte peab turult tagasi tõmbuma juhul kui mõne toote elutsüklil saab läbi.

Ülejäänud Lawrence S. Welch'i ja Reijo Luostarinen'i (1988: 39) poolt välja toodud kolm dimensiooni: personal, organisatsiooni struktuur ja finantsid on ettevõtte sisemised ressursid, millel baseerub edaspidine areng. Just nende, sisemiste ressursside puudus võib saada takistuseks ettevõtte edasisele kiirele ja edukale rahvusvahelistumisele (Calof, Beamish 1995: 124). Eriti kehtib see väikeettevõtete puhul, sest neil ei ole piisavalt teadmisi välisriigi seadusandluse, võimalike partnerite ja turu kohta, kuid samas ei ole neil ka piisavalt vahendeid, et teha selle kohta ulatuslikke uuringuid (Peprny, Kubickova 2011: 168).

Ressursside nappuse tõttu on ettevõtte edukal rahvusvahelistumisel eriti olulised personali teadmised, kogemused aga ka hoiakud, sisuliselt on tegemist ettevõtte immateriaalse varaga, mis samas on kõige raskemini mõõdetav (Welch, Luostarinen 1988: 42). Töötajate puhul võiks autori hinnangul kasutada mõõdikuna välisturgudega seotud töötajate arvu, eristades nii otseselt tootmise, kui ka müügi ning arendusega hõivatuid. Tõsi, seda on küll mõnevõrra keeruline teha tingimustes, kus töötaja täidab paralleelselt nii välis- kui ka siseturuga seotud ülesandeid, kuid määrav on siiski kompetentsi küsimus, ehk siis kui palju on ettevõttes töötajaid, keda saab rakendada välisturgude jaoks.

Mida suurem on välisturgudega seotud töötajate arv, seda suurem on ettevõttes olemasolev rahvusvahelistumise alane kompetents ja seda suurema seotuse astmega on see ettevõtte. Oluline on ka eristada, kas samu ülesandeid täidab paralleelselt mitu töötajat või on iga võtmerolli jaoks vaid üks töötaja. Näiteks, kui mitu müügijuhti on ametis iga konkreetse välisturu kohta. See võimaldab hinnata, kui suur on risk, et ettevõtte peaks turult lahkuma, kui üks võtmetöötajatest mingil põhjusel lahkub ettevõttest. Ales Peprny ja Lea Kubickova (2011: 172) soovivad kasutada mõõdikuna ka välisturgudega seotud võtmetöötajate osakaalu ning eksportkäivet töötaja kohta ja võrrelda seda sektori keskmise tasemega (*Ibid.*: 171). Viimasel näitajal on sama puudus, mis ka eksportkäibe osakaalu võrdlemisel kogumüügiga, see tähendab, et suhteliselt suure käibe võib anda ka

vaid ühele väliskliendile allhankena valmistatav toodang ja ettevõtte ise ei olegi kuigi kõrge rahvusvahelistumise astmega.

Personali kogemuste alla kuulub ka ettevõtte omanike/võtmetöötajate kuulumine rahvusvahelistesse suhtevõrgustikesse. Gillian S. Mort ja Jay Weerawardena (2006: 562) eristavad **fundamentaalseid ja sekundaarseid suhtevõrgustikke**: esimesel juhul on tegemist suhetega, mis tekkisid ammu enne isiku asumist konkreetsesse ettevõttesse, teisel juhul tekkisid suhted aga ettevõttes töötamise käigus. Just suhtevõrgustike omanine võimaldab paljudel väikestel ettevõtetel märgatavalt hoida kokku turuuuringute ja välisturu külastusega seotud kulusid (Mort, Weerawardena 2006: 564). Samuti aitavad suhtevõrgustikud luua usaldust ning ärisidemeid, mis mõlemad on rahvusvahelistumise eeltingimused (Johanson, Vahlne 2009: 1412). Samas on kitsas suhtevõrgustik välismaal nii eksporti alustavatele kui ka väikestele Eesti ettevõtetele põhiprobleemiks, Eesti Kaubandus-Tööstuskoja poolt tehtud uuringus märkisid seda suure probleemina 45% alustavatest ja 28% väikestest ettevõtetest (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring. Üldosa 2010: 46).

Võtmetöötajate puhul on autori arvates samuti oluline eristada, kas personal on sinna suunatud emaettevõttest või on nad palgatud sihtriigi kohalike elanike seast. Just kohalike palkamine võimaldab ettevõttel kiiremini sulanduda sihtriigi suhtevõrgustikesse ja samas on ka sihtriigi alane kompetents oluliselt kõrgem kui vaid emamaa personali abiga turgu hõivates. Seda kinnitab Eesti infotehnoloogia ettevõtte Santa Monica Networks'i senine kogemus. „Välisturule mineku kontseptsiooni võtmeks on olnud sobiva kohaliku inimese leidmine. Kui hea inimene leitakse, siis alustatakse seda äri. Tegevuse alustamine välisturul nõuab eeltööd, et luua seal kontaktid. Suhete loomine võib võtta 4-5 aastat. Sobiva inimese leidmine ettevõtte juhiks tähendabki eelkõige, et tal on häid suhteid” (Raig 2011).

Mitmed autorid on rõhutanud juhtide olulist rolli rahvusvahelistumisel (Axinn, Matthysens 2002: 444; Oviatt, McDougall 2005: 4; Wiederheim-Paul et al. 1978: 49; Chetty, Blankenburg Holm 2000: 89; Welch, Welch 2009: 572), kusjuures siinkirjutaja hinnangul see veelgi suurema kaalu just väikeettevõtete puhul. Väikeettevõtte juht, kes sageli on ühtlasi ka omanik, osaleb ise müügitöös ja just tema rahvusvahelistumise alane kompetents (keeleoskus, teadmised konkreetse turu kohta, suhtlusvõrgustikud jne)

ning riskivalmidus on määrava tähtsusega strateegia valikul, mistõttu tuleks väikeettevõtete rahvusvahelistumist uurida just ettevõtja perspektiivist, kuna vaid tema on võimaline kombineerima olemasolevaid ressursse ja neid kasutama üle riigi piiride (Ruzzier *et al.* 2006: 490). Sama seisukohta toetab ka Cathrine L. ja Lawrence S. Welch'i (2009: 572) tähelepanek, et ettevõtjate puhul on võrdlemisi tavapärane, et pärast ühe ettevõtte sulgemist või müüki asutatakse uus ettevõte ning kasutades ära eelnevalt omandatud kogemusi ja võimalusi toimub uue ettevõtte kiire rahvusvahelistumine.

Liikudes rahvusvahelistumise kõrgemale tasemele muutub organisatsiooni struktuur järjest keerukamaks, luuakse eraldi ekspordiga tegelevad osakonnad, sageli ka iga konkreetse turu jaoks eraldi tiimid, mille baasil järgmise sammuna kujunevad välja juba müügiesindused välisriikides.<sup>1</sup> Organisatsiooni struktuurist lähtudes sobiksid ettevõtete võrdlemisel mõõdikuteks nende välisüksuste arv ja suurus, sh välisüksuste müügikäive ja töötajate arv (Vissak 2010a: 561). Suurem rahvusvahelistumise tase nõuab reeglina ka suuremaid välisturgudega seotud investeeringud. Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne (1977: 27) loevad välisturuga seotud ressurssideks vaid neid, mida kas ei saa või ei ole majanduslikult otstarbekas kasutada teiste turgude jaoks. Seejuures ei pea konkreetse välisturuga seotud ressursid ilmtingimata füüsiliselt asuma sihtturul kohapeal (nt turuga seotud töötajad ja tootmisüksus), vaid võivad asuda emaettevõttes endas. Mida rohkem ressursse, nii materiaalselt kui ka immateriaalselt on spetsialiseerunud konkreetse turu jaoks, seda kõrgem on selle turuga seotuse aste.

Seega eelnevat kokku võttes võib öelda, et ettevõtete rahvusvahelistumise puhul on tegemist kompleksse ja mitmetahulise nähtusega, mille hindamisel ei saa pelgalt lähtuda vaid eksportmüügi numbrist ja/või selle osakaalust kogumüügis. Oluline on arvestada ka mida, kuhu ja mismoodi müüakse, ning kui palju on sellega seotud ettevõtte ressursside. Teooria seisukohast on kõrgema rahvusvahelistumise astmega ehk suurema seotusega see ettevõte, mis kasutab keerukamaid turule sisenemise meetodeid (nt tootmisüksus välisriigis), millel on rohkem erinevaid, majanduslikult kaugemal paiknevaid ja suurema tunnetusliku kaugusega sihtturge ning rohkem erinevaid, välisturgude nõuetest läh-

---

<sup>1</sup> Just taolist, ettevõtte struktuuri järjest keerukamaks muutumise protsessi õnnestus autoril jälgida, töötades AS-s Wendre, mis on tänaseks jõudnud organisatsiooniliselt kõige kõrgemale rahvusvahelistumise tasemele, omades tootmisüksusi välisriikides.

tuvalt kohandatud tooteid. Ja mis sellest tulenevalt on suuremas mahus oma ressursse (nii materiaalseid kui ka immateriaalseid) sidunud erinevate välisturgudega. Teoorias on enamik autoreid seni lähtunud põhimõttest, et ettevõtte rahvusvahelistumise protsess on järjest kasvav ja lineaarne, st rahvusvahelistumise tase aja jooksul järjest suureneb. Järgnevas alapeatükis peatutakse põhjalikumalt kahel põhilisel ettevõtete lineaarse rahvusvahelistumise teoorial: traditsioonilisel, ettevõtete astmelisest rahvusvahelistumisest lähtuval Uppsala mudelil ja tänapäeva tehnoloogiaetevõtete kiiret rahvusvahelistumist selgitaval ülikiirelt rahvusvahelistujate (*born global*) teoorial.

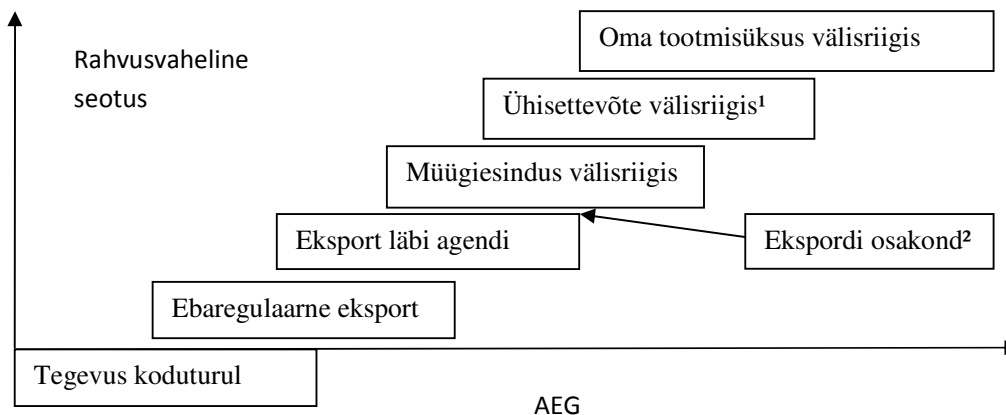
## **1.2. Lineaarse rahvusvahelistumise teooriad: Uppsala mudel ja *Born-global***

Üheks olulisemaks ettevõtete rahvusvahelistumist käsitlevaks teooriaks on möödunud sajandi seitsmekümnendatel Rootsisis Uppsala Ülikooli juures välja töötatud ettevõtete astmelise rahvusvahelistumise mudel (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, Johanson, Vahlne 1977), mis baseerus Penrose (1959), Cyert ja March'i (1963) ning Aharoni (1966) varasematel töödel. Samal ajal tegeleti rahvusvahelistumisega aktiivselt ka Soomes (Luostarinen 1970, 1979). Teema sellist populaarsust Põhjamaades võib seletada nende riikide koduturu väiksusega, mistõttu rahvusvahelistumine on Põhjamaade ettevõtetele elulise tähtsusega.

**Uppsala mudeli** kohaselt alustavad ettevõtted tegevust kõigepealt koduturul. Suurtes föderaalriikides võib rahvusvahelistumisele eelneka ka niinimetatud „kodumaine rahvusvahelistumine“, kus tegevust laiendatakse kõigepealt koduturu kaugematesse regioonidesse (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 55). Eesti taolistes unitarsetes väikeriikides ei oma see niinimetatud „kodumaise-rahvusvahelistumise“ etapp siiski kuigi suurt tähtsust. Välisturule suunduvad ettevõtted alles siis, kui koduturul on omandatud juba piisavalt kogemusi, reeglina seotakse end kõigepealt naaberriikidega, millega tunnetuslik kaugus on väike. Saadud kogemuste baasil liigutakse edasi juba kaugematele turgudele. Tänapäeva globaliseerumise tingimustes on tunnetusliku kauguse tähtsus välisturgudele sisenemise järjekorra määrajana küll mõnevõrra nõrgenenud, kuid on endiselt oluline, mitte niivõrd ettevõtete kui just otsustajate tasandil (Johanson, Vahlne, 2009: 1421).



**Rahvusvahelistumine toimub järkjärgult, kasvavalt**, mille käigus turul tegutsemise meetodid muutuvad järjest keerukamaks. Jan Johanson ja Finn Wiedersheim-Paul (1975: 307) eristavad rahvusvahelistumisel 4 astet: ebaregulaarne eksport, eksport läbi agendi, müügiesindus välisriigis ja tootmisüksus välisriigis (vt joonis 2). Jonathan L. Calof ja Paul W. Beamish (1995: 118) lisasid hiljem veel ühe astme müügiesinduse ja tootmisüksuse vahele: ühisettevõtte.



**Joonis 2.** Astmeline rahvusvahelistumine J. Johanson ja F.Wiedersheim-Paul'i ning <sup>1</sup>J.L. Calof ja P.W. Beamish'i põhjal, autori joonis koos <sup>2</sup> autori täiendusega.

Siinkirjutaja on arvamusel, et astet „eksport läbi agendi“ tuleks tõlgendada laiemalt, st sõltumata tehingu juriidilisest vormist kui igasugust vahendaja kaudu müüki. Samuti arvab autor, et Jan Johanson ja Finn Wiedersheim-Pauli poolt pakutud üleminek agendilt müügiesindusele on liiga järsk ja sinna vahele võiks lisada veel ühe astme: ekspordiosakond. Ekspordiosakonna eraldi struktuuriüksusena tõid oma joonisel (vt joonis 1 lk 10) välja ka Lawrence S. Welch ja Reijo Luostarinen (1988: 39). Kui ettevõtte kasutab vahendaja teenuseid, siis temaga suhte hoidmiseks piisab tavaliselt ühest võõrkeelt valdavast müügiühist. Seda kinnitab ka Eesti Kaubandus-Tööstuskoja ja Eesti Konjunktuuriinstituudi ühisuuring, mille käigus küsitleti 396 eksportivat ettevõtet. Uuring näitas, et 61% vastanutest müüs oma tooteid/teenuseid lõppostjatele läbi vahendaja (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring. Üldosa 2010: 33). Ja vaid 31% ettevõtetest omas ekspordiga täiskohaga tegelevat turustustöötajat (*Ibid.*: 35).

Vahendajate nii massilist kasutamist võib autori arvates seletada muuhulgas ka probleemidega turustuskanalitele ligipääsemisel, mida tõid välja 43% vähe kogenenud ja

21% keskmiselt kogenenud (kogemus 2-5 aastat) Eesti eksportööridest (*Ibid.*: 72). Vahendaja kaudu müües ettevõttel endal otsekontakt tegelike ostjatega reeglina puudub, sageli ta isegi ei tea, kes on lõplik ostja. Välisturgudel otsekontaktide, kogemuste ja müügimahtude kasvades üritatakse enamasti vahendajatest vabaneda, kuna nende vahendustasu on suhteliselt suur ja puudub kontroll infovahetuse üle. Näiteks lastemööbli tootja AS Suwem tõi välja, et vahendajad teenisid Saksa turul nende toodetelt isegi kuni 35%, mistõttu alates 2010 aasta kevadest loobuti vahendajate teenetest täielikult ja hakati müüma jaemüügikettidele otse. Loomulikult suurenes sellega töömaht, nii logistika kui ka turunduse osas, näiteks tuli hakata tegelema ka ostjate reklamatsioonidega (Suwem 2011). Selle tulemusena suureneb ettevõttes vajadus ekspordile spetsialiseerunud töötajate järele ja tuleb luua ekspordile spetsialiseeritud üksus, mille baasil on hiljem võimalik luua müügiesindused välisriikides.<sup>2</sup>

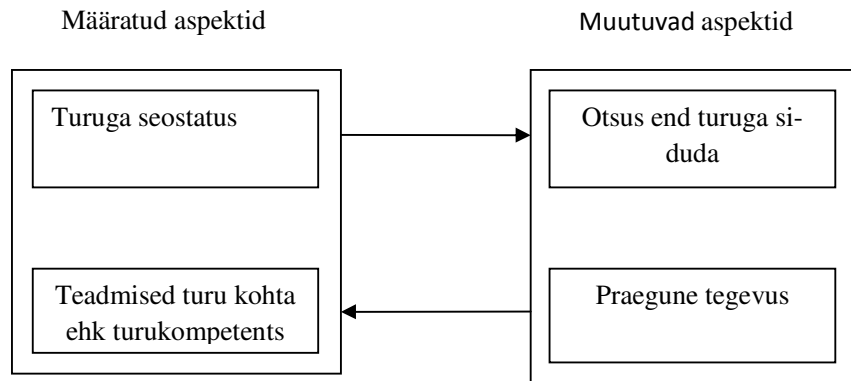
Kuid loomulikult ei ole joonises 2 väljatoodud jaotus absoluutne, rahvusvahelistumist astmelise protsessina kirjeldades on võimalik tuua välja ka muid jaotusi, näiteks Warren J. Bilkey (1978: 40) jaotas ettevõtted kuude erinevasse astmesse vastavalt sellele, milline on nende tahe eksportida ja kui kogunud nad on välisturgudel.

Aste astmelt ettevõtte seotus välisturuga suureneb, seda nii ressursside kui ka turult regulaarse info hankimise ja selle infoallika kontrollimise võimaluste osas. Just teadmiste, kogemuste ja ressursside puudusega ning vajadusega maandada rahvusvahelistumisega seotud suuremaid riske selgitavad mudeli autorid ettevõtete rahvusvahelistumise astmelisust (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306; Johanson, Vahlne, 1977: 27). Liikudes väikeste sammude haaval on seotud ressursid ja sellest tulenevalt riskid esialgu väikesed. **Astmetel liikudes toimub pidev õppimisprotsess**, kus omandatud kogemuste baasil tehakse uusi otsuseid järgmisteks sammudeks (Bilkey 1978: 43; Johanson, Vahlne, 1990: 11). Saadud teadmised vähendavad turuga seotud teadmatust ja seega ka riskitaset, mis omakorda lubab turule suunata täiendavaid ressursse ning end turuga rohkem siduda. Johanson ja Vahlne kirjeldavad seda protsessi kui kausaalset tsüklit, eristades määratud ja muutuvaid aspekte (vt. joonis 3 järgmine lk).

---

<sup>2</sup> Taoline protsess toimus autori töötamise ajal ka AS-s Wendre.

Määratud aspektide, olemasoleva turukompetentsi ja turuga seostatuse baasil toimub ettevõtte praegune tegevus, ning võetakse vastu uusi otsuseid turuga seose tugevdamise kohta edaspidi. Muutuvad aspektid, praegune tegevus ja otsus turuga end siduda suurendavad omakorda teadmisi turu kohta ja turuga seostatuse astet.



**Joonis 3.** Rahvusvahelistumise põhimehhanism – määratud ja muutuvad aspektid (Johanson, Vahlne, 1990: 12).

Teadmiste puhul eristatakse objektiivseid ehk õpitavaid ja kogemuslikke teadmisi, mis on omandatavad vaid läbi personaalse kogemuse. Siia alla paigutatakse just konkreetse turuga seotud teadmised: võimaluste ja probleemide, oleviku ja tuleviku nõudluse ning pakkumise kohta, konkurentsi, turustuskanalite, maksetingimuste, info konkreetsete klientide ja nende töötajate kohta jms (Johanson, Vahlne, 1990: 12). Johanson ja Vahlne (2009: 1416) arvates on just kogemuslike teadmiste aspekti sageli alahinnatud, mis võibolla ka üheks põhjuseks osade ettevõtete ebaedul. Kusjuures isegi esialgne ebaedu võib kätkeda endas positiivset õppimisprotsessi, näidates kuidas asjad peaksid olema tehtud teisiti (Welch, Welch 2009: 570). Õppimisprotsessi tähtsust rahvusvahelises äris edu saavutamisel rõhutas ka Poh-Lin Yeoh (2004: 529) oma uuringu tulemusena, mis baseerus 258-l kõrgtehnoloogia valdkonnas tegutseval ettevõttel.

Samas tuleb siiski arvestada, et õppimisprotsess puudutab ettevõttega seotud inimesi, kes on tänapäeval üha liikuvamad, mistõttu ühest küljest võib õppimisprotsessi oluliselt lühendada, palgates ettevõttesse kogemustega spetsialiste või kasutades väliskonsultantide abi, kuid samas kui lahkub võtmetöötaja, võib ettevõtte kaotada osa väärtuslikust kogemusest. Eriti tugevalt mõjutab inimeste liikumine just väikeettevõtteid. Juhtide

järjest kasvavat rolli ja nende järjest suuremat liikuvust ühest firmast teise on märkinud mitmed autorid (Axinn, Matthyssens 2002: 445; Oviatt, McDougall 2005: 4). Uude firmasse liikudes toob ta kaasa ka oma suhtevõrgustiku, mille rolli ettevõtte rahvusvahelistumisel rõhutasid Sylvie Chetty ja Desiree Blankenburg Holm (2000: 88). Kuigi Uppsala mudelile on ette heidetud, et ta ei sisalda turule sisenemise meetodeid, kus ettevõtted koostööd teevad (Axinn, Matthyssens 2002: 443), ei ole astmeline ja läbi suhtevõrgustiku rahvusvahelistumine siiski üksteist välistavad (Bell *et al.* 2003: 341), ning tulenevalt muutustest keskkonnas ja tehtud kriitikast arendasid Johanson ja Vahlne (1990; 2009) oma mudelit hiljem mitmeid kordi edasi. 2009 töid nad mudelisse äriühingustike uurimustel põhineva suhtevõrgustiku idee ning leidsid, et ettevõtte edukaks rahvusvahelistumiseks on vajalik vastastikune seotus oma partneritega ja õppimisprotsessis ei osale ta mitte ükski, vaid see toimub kõigi tähtsate partnerite (ostjate, tarnijate, lõpptarbijate, jne) kaasabil (Johanson, Vahlne 2009: 1414).

**Rahvusvahelistumine Uppsala mudeli järgi on väga aeganõudev protsess**, kuigi mudeli autorid on möönnud, et teatud juhtudel võib rahvusvahelistumine olla kiirem: ettevõtte ei pea kõiki astmeid läbima, kuna sihtturg ei pruugi selleks olla piisavalt suur, samuti võidakse ka osadest astmetest üle hüppata, kui ettevõtte juba omab kogemusi teiselt sarnaselt välisturgudelt (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307; Morgan, Katsikeas 1997: 74) ja tänu suurematele ressurssidele teevad suured ettevõtted stabiilsetel turgudel rahvusvahelistumisel reeglina suuremaid samme (Johanson and Vahlne 1990: 12). Jääb astmelise rahvusvahelistumise mudel siiski hätta, kui on vaja kirjeldada ettevõtete kiiret rahvusvahelistumist viimasel aastakümnel arenenud e-äri kontekstis (Forsgren, Hagström 2007: 302), ning seda eriti just kõrgtehnoloogiliste firmade puhul (Axinn, Matthyssens 2002: 443; Bell *et al.* 2003: 348). Samuti on aeglasele, astmelise rahvusvahelistumise mudelile ette heidetud, et fookuses on eelkõige tootmisettevõtted, mistõttu ta ei sobi näiteks teenindusettevõtetele (Bell *et al.* 2003: 342), samuti projektmüügi kirjeldamiseks (Hadjikhani 1997: 61) ja liiga vähe pööratakse tähelepanu ajale, mis kulub ühelt astmelt teisele liikumiseks, astmed on raskesti eristatavad ja määrav on sageli subjektiivne hinnang (Ruzzier *et al.* 2006: 484).

Seetõttu tekkis 90-ndatel vastukaaluks traditsioonilisele, astmelise rahvusvahelistumise teooriale nii nimetatud „*international new ventures*“ vahel nimetatud ka „*born*

*global*“, mida eesti keelde võiks tõlkida kui **ülikiirelt rahvusvahelistujate teooria**. Nimelt osa ettevõtteid, enamasti väiksemad firmad, võtavad kohe peale asutamist ette kiire globaalse rahvusvahelistumise, sidudes märkimisväärse osa oma ressurssidest (varad, töötajad, finantsid, aja) enam kui ühe välisriigiga (Oviatt, McDougall 1994: 49). Sageli on nad spetsialiseerunud globaalsele, kitsale, nišši turule (Bell *et al.* 2003: 341). Oluliseks mõõdikuks on just ettevõtte vanus, rahvusvahelistumine peaks toimuma hiljemalt kahe aasta jooksul peale asutamist. Mõned autorid kasutavad siin ajapiirina ka kolme kuni viit aastat (Bell *et al.* 2001: 176; Knight, Cavusgil 2004: 125), need paar aastat võivad olla vajalikud, et testida oma tooteid kõigepealt koduturul (Bell *et al.* 2003: 351).

Sellistel ettevõtetel on võrreldes kohalikega sageli teadmiste põhine konkurentsieelis, mis võimaldab neil pakkuda suurema lisandväärtusega tooteid ja teenuseid (Oviatt, McDougall 1994: 55). Ekspordi osakaal peaks olema vähemalt 25% (Knight, Cavusgil 2004: 133), kusjuures kodu- ja välisturgude haaramine toimub sageli samaaegselt või jäetakse koduturg üldse tähelepanu alt välja ja keskendutakse kohe juhtivatele välisturgudele. Sageli on tegemist teadmispõhise kõrgtehnoloogilise tootega, mille järgi koduturul selle väiksuse tõttu ei ole nõudlus piisav (Bell *et al.* 2001: 176) ja mille elutsükel on väga lühike, mistõttu rahvusvahelistumisel ollakse sunnitud astmeid vahele jätma (Axinn, Matthyssens 2002: 444; Bell *et al.* 2003: 348).

Siiski ei ole mitte kõik ülikiirelt rahvusvahelistujad vaid globaalse haardega tehnoloogiaettevõtted. Sageli rahvusvahelistuvad sama mustri järgi ka eksport-import ettevõtted, mis teenivad turgude tasakaalustamatuse pealt. Need ettevõtted võivad olla spetsialiseerunud mingile kindlale geograafilisele piirkonnale, näiteks peale uutmist (*perestroikat*) spetsialiseerus arenenud riikides hulk ettevõtteid äri ajamisele Ida-Euroopa post-sovjetlike riikidega (Oviatt, McDougall 1994: 58-59). Selliste ettevõtete puhul on teoreetilises kirjanduses kasutatud ka mõistet „*born regionals*“ (Johanson, Vahlne 2009: 1420), mida eesti keelde võiks tõlkida kui **regionaalselt ülikiired rahvusvahelistujad**.

Samuti kuulub ülikiirelt rahvusvahelistujate alla viimastel aastatel kiiresti arenenud internetikaubandus, mis võimaldab suhteliselt väikese investeeringuga pakkuda kaupu ja teenuseid üle kogu maailma (Gabrielsson, Kirpalani 2004: 564), seal hulgas lõpptarbija-tele ilma reaalse füüsilise kohalolekuta. Tõsi, interneti kasutamisel turustuskanalina on

uutel ettevõtetel oluliseks takistuseks tuntud kaubamärgi puudus, mistõttu on raske tarbijates äratada usaldust (Gabrielsson, Kirpalani 2004: 569). Mats Forsgren ja Peter Hagström (2007: 296- 299) uurisid kaheksa internetiga seotud ettevõtte rahvusvahelistumist ja kõigi puhul oli see kiire, astmeid vahele jättev, mitmele välisturule siseneti korraga. Kiireima arengu tegi tarkvarafirma Buyonet, mis kaks aastat pärast asutamist pakkus oma tooteid 20-s keeles ja 22-s erinevas vääringus, millega kattis kokku 120 maad.

Kuigi ülikiirelt rahvusvahelistujaid on esinenud juba varasematel aegadel, Benjamin Oviatt ja Patricia P. McDougall (1994: 47) loevad nende hulka näiteks legendaarset Ida-India Kompaniid (asutatud 1600), samuti Fordi (asutatud 1903) ning ülikiirelt rahvusvahelistuja oli ka 1862 aastal Rootsis asutatud Sandvik (Johanson, Vahlne 2009: 1421), on ettevõtete kiire rahvusvahelistumine muutunud aktuaalseks just viimasel paaril aastakümnel. Sellise fenomeni üheks põhjuseks peetakse muutunud rahvusvahelist keskkonda: kiiresti arenenud madalate kuludega kommunikatsiooni-tehnoloogia ja transport (Oviatt, McDougall 1994: 46; Ruzzier *et al.* 2006: 477; Kuemmerle 2005: 32; Knight, Cavusgil 2004: 125), inimkapitali kasvav mobiilsus (Johnston 1991, Reich, 1991, viidatud Oviatt, McDougall 1994: 52 vahendusel), samuti globaliseerumisest tulenev turgude erinevuste vähenemine (Knight, Cavusgil 2004: 125), millele on omakorda aidanud kaasa kaubandusbarjääride pidev vähenemine ja mitmetes seni suletud majanduspiirkondades (Ida-Euroopa, Aasia) läbi viidud majandusreformid (Ruzzier *et al.* 2006: 477).

Gary A. Knight ja S. Tamer Cavusgil (2004: 130) järgi soodustab ülikiirelt rahvusvahelistuvate ettevõtete tekkimist veel nišiturgude osatähtsuse kasv ja suurenenud nõudmine kliendile orienteeritud kaupade järele. Märkimisväärselt on muutunud ka tehnoloogiline protsess: järjest enam tellitakse toote erinevaid komponente ettevõttest väljastpoolt ning selliseid aspekte nagu kiire muutustele reageerimine, paindlikkus ja kohanemisvõime tähtsustatakse üha enam. Ja lõpuks on kindlasti oluliseks tõukejõuks ka üha tihenev konkurents ja vajadus haarata turge enne konkurente (Oviatt, McDougall 2005: 4). Kõik eelpool nimetatud kokku annab ka väikestele ja suhteliselt väheste ressurssidega ettevõtetele võimaluse edukalt konkureerida rahvusvahelisel turul, mistõttu on oluliselt lühenenud nende rahvusvahelistumise protsess.

Benjamin M. Oviatt'i ja Patricia P. McDougall'i (2005: 3) järgi on ettevõtete rahvusvahelistumise kiiruse hindamisel olulised kolm aspekti: esiteks kui kiiresti alates rahvusvahelise ärivõimaluse märkamisest jõutakse siseneda esimesele välisurule, teiseks kui ruttu suureneb välisurude arv ja sisenetakse tunnetuslikult kaugematele turgetele ning viimaseks kui kiiresti suureneb välisurudest saadav müügitulu. Muuhulgas aitab ülikirele rahvusvahelistumisele kaasa uute, vastloodud ettevõtete suhteliselt lihtne struktuur ja olemasolevate ressursside läbipaistev kasutamine, seetõttu on nende otsuste tegemise protsess oluliselt kiirem ja vähem bürokraatlik kui juba välja kujunenud ettevõtetel, mille juhtimisstruktuur on sageli keerukam, mistõttu otsuste kooskõlastamine erinevate üksuste vahel võtab aega. Lisaks võib piiranguid seada ka suurtes ettevõtetes kasutusel olev eelarvestamissüsteem (Kuemmerle 2005: 33). Keeruka hierarhia tõttu, võivad mõned altpoolt tulnud ideed otsustajateni isegi mitte jõuda (*Ibid.*: 38).

Kui astmelise rahvusvahelistumise puhul oli protsess aeglane, rahvusvahelistumiseks vajalikud ressursid genereeritakse ettevõtte igapäevase põhitegevuse käigus või on juba jõutud akumulierida eelnevate tegevusaastate jooksul, siis ülikirelt rahvusvahelistujate puhul on iseloomulik, et kasutatavad ressursid on suhteliselt piiratud ja ettevõtte enda rahavoog rahvusvahelistumise finantseerimiseks on veel ebapiisav. Uue ettevõttega on raskendatud ka traditsiooniliste finantseerimisskeemide kasutamine, kuna pangad ei pea sellised ettevõtteid veel krediitvõimeliseks. Kõigepealt tuleb tõestada, et ollakse võimalised töötama kasumlikult, mis on seda enam keeruline, et tahetakse kohe tegutseda globaalselt (Gabrielsson, Kirpalani 2004: 557). Kuna ülikirelt rahvusvahelistumise strateegiaga kaasnevad tihti märkimisväärsed tootearendus- ja turunduskulud, siis nende tegevuse finantseerimiseks kasutatakse sageli riskikapitaliste ja nad võetakse peale edukat starti üle suuremate ettevõtete poolt (Bell *et al.* 2003: 352).

Samuti on ülikirelt rahvusvahelistujad tihti sunnitud kasutama alternatiivseid juhtimisstruktuure, nagu näiteks litsentsimine, frantsiis ja suhtevõrgustikud (Oviatt, McDougall 1994: 54). Selliste ettevõtete asutajatel on sageli varasemaid rahvusvahelisi kogemusi, mida võib käsitleda immateriaalse varana (Yeoh 2003: 516). Võimalike turustuskanalitega on lisaks erinevatele suhtevõrgustikele (kliendid, hankijad ja partnerid) olulised ka internet ning tihe koostöö rahvusvaheliste kontsernidega. Just viimaste järjest suurenev huvi, osta osa tooteid ja teenuseid väljastpoolt annab võimaluse ülikirelt

rahvusvahelistujatele oma brändi välja töötamata ja seega suhteliselt väikeste turustus-kuludega saavutada globaalne müük (Gabrielsson, Kirpalani 2004: 560-562). „Näiteks üks Eesti ekspordi edulugusid, vuugihermeetikute ja ehitusvahtude tootja OÜ Krimelte, mis ekspordib pea 50 riiki, müüb enamikule välisturgudest ka *private label*’i tooteid. Seejuures ei ole põhiklientideks jaeketid vaid tootmisettevõtted. Viimased toodavad ise teatud detaile – näiteks kinnitusvahendeid – ning sortimendi laiendamiseks toodab Krimelte partnerite kaubamärgi alt silikoonliime ja ehitusvahtusid. *Private label*’i osakaal Krimelte toodangus on 30%“ (Bank 2011).

Üheks oluliseks erinevuseks traditsiooniliste Uppsala mudeli järgi rahvusvahelistuvate ettevõtete ja ülikiiirelt rahvusvahelistujate vahel on nende **motiveeritus rahvusvahelistumiseks**: traditsiooniliste ettevõtete rahvusvahelistumine on sageli sunnitud reaktsioon koduturu ebasoodsatele tingimustele ja vajadus teenida täiendavat tulu, seejuures juhtkonnale võib rahvusvahelistumise idee isegi olla vastumeelne kuna see suurendab riske. Sarnast mõnevõrra sunnitud rahvusvahelistumist võib täheldada ka viimastel aastatel Eestis, kus järsk siseturu kokkukukkumine, mis tõi kaasa 14,3% suuruse sisemajanduse koguprodukti (SKP) languse 2009, tingis ettevõtete aktiveerumise välisturul ja ekspordimahtude järsu kasvu 2010/11, mil Eesti eksport püsihindades kasvas vastavalt 22,5 ja 23,5% (Eesti Panga majanduskommentaar 14.detsember 2011).

Ülikiiirelt rahvusvahelistujad seevastu on oluliselt proaktiivsemad (Oviatt, McDougall 1994: 49; Bell 2003: 348; Knight, Cavusgil 2004: 131). Nende kiire rahvusvahelistumine on tugevalt forsseeritud just ettevõtte asutajate ja juhtide endi poolt, nende rahvusvahelisest nägemusest (Kuemmerle 2005: 32; Knight, Cavusgil 2004: 124). Gillian S. Mort ja Jay Weerawardena (2006: 566) peavad ettevõtete ülikiiire rahvusvahelistumise võtmeteguriks omanike/juhtide rahvusvahelistesse suhtevõrgustikesse sissesulandumise võimet. Suhtevõrgustikud aitavad ettevõtjal märgata võimalusi rahvusvahelises äris, suurendavad tema usaldusväarsust ja viivad tihti vastastikku kasulike ärisuhete kujunemiseni (Oviatt, McDougall 2005: 5). Nad on tavapäraselt tugevate turundusalaste oskustega, mis võimaldab neil näha võimalusi välisturgudel (Knight, Cavusgil 2004: 125; Luo *et al.* 2005: 705) ja neil on olemas selge strateegia, mille puhul rahvusvaheline kasv on prioriteetne (Forsgren, Hagström 2007: 299). Nende puhul on kombineeritud innovaatiline, riske võttev ja piire ületav käitumine ning tahe luua ettevõttele väärtust



(Oviatt, McDougall 2005: 2). Samas tõdevad Mats Forsgren ja Peter Hagström (2007: 301), et osade ettevõtete, eriti internetivaldkonnas tegutsevate, kiire rahvusvahelistumine võib olla ka niinimetatud „karjainstinkti“ tulemus, kuna neile tundub, et kõik teised teevad nii või vähemalt peaksid tegema.

Et eelnevat, Uppsala mudeli ja ülikiirelt rahvusvahelistujate teooria võrdlust ülevaatliskumalt edasi anda, on olulisemad rahvusvahelistumise protsessiga seotud aspektid autori poolt kokku võetud tabelis 1.

**Tabel 1.** Uppsala mudeli (astmelise rahvusvahelistumise) võrdlus ülikiirelt rahvusvahelistujatega.

	Astmeline rahvusvahelistumine	Kiirelt rahvusvahelistujad
Tegevus koduturul	Oluline etapp, eelneb rahvusvahelistumisele	Ei ole oluline või jääb üldse vahele, mistõttu ekspordi osakaal käibes kohe alguses väga kõrge, üle 25%
Väliturgudele sisene-mise strateegia	Geograafilise kontsentratsiooni strateegia: alustatakse naaberriikidest, enamasti sisenetakse ühele väliturule korraga	Geograafilise diversifitseerimise strateegia: sisenetakse paljudele turgudele korraga, geograafiline vahemaa ja psüühiline distants ei ole määravad
Rahvusvahelistumise kiirus	Aeglane, liigutakse väikeste sammudega	Väga kiire, kohe pärast ettevõtte loomist või hiljemalt kahe (osade autorite puhul ka kuni viie) aasta jooksul saavutatakse globaalne haare
Rahvusvahelistumise tase	Suurenev: nii turul tegutsemise meetodite kui ka turgude arvu osas	Suureneb eelkõige turgude arv
Rahvusvahelistumise ajend	Sageli juhuslik ostja või sunnitud tegevus reaktsioonina koduturu tingimuste halvenemisele	Koduturg on liiga väike, võimalus teenida turgude tasakaalustamatuse pealt
Rahvusvahelistumise motiveeritus	Ei pruugi olla kõrge, teatud juhul isegi vastumeelne, kuna suurendab riske	Väga kõrge, rahvusvaheline kasv on prioriteetne, algusest peale selge strateegia
Rahvusvahelistumise finantseerimine	Olemasoleva äritegevuse baasil	Olemasolev rahavoog puudub või äärmiselt piiratud, finantseerivad omanikud, sageli ka riskikapitalistid

Allikas: autori koostatud J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul (1975), J. Johanson, J-E. Vahlne (1977; 1990), B.M. Oviatt, P.P. McDougall (1994; 2005), J. Bell *et al* (2001; 2003) G.A. Knight, S.T. Cavusgil (2004) põhjal.

Kokkuvõtteks võib öelda, et tegelikult on raske ühte teooriat eelistada teisele: võib nõustuda Jim Bell'i, Rod McNaughton'i, Stephen Young'i ja Dave Crick'iga (2003: 340), et vaatamata astmelise rahvusvahelistumise kriitikale on olemas empiirilised tõendid, et paljud ettevõtted rahvusvahelistusid astmeliselt ja teevad seda ka tulevikus. Samas on tänapäeval ka palju ettevõtteid, mis rahvusvahelistuvad oluliselt kiiremini ja Uppsala mudeli poolt kirjeldatud reegleid eirates.

Kuid nii Uppsala mudel kui ka ülikiirelt rahvusvahelistujate teooria ei suuda siiski kirjeldada kogu rahvusvahelistumisprotsessi, kuna on momente, mida kumbki teooria ei hõlma. Näiteks ei sobi mõlema teooriaga ettevõtted, mis on koduturul tegutsenud palju aastaid, kuid siis järsku seoses strateegia muutusega rahvusvahelistuvad väga kiiresti. Selle grupi moodustavad niinimetatud **hilised startijad** (*late starters*), mille tarnijad, kliendid ja konkurendid on juba ammu rahvusvahelistunud ja mis rahvusvahelistuvad siis nende sidemete mõjul (Chetty, Blankenburg Holm 2000: 81), kuid seejuures toimub protsess märksa kiiremini kui näevad ette traditsioonilised aeglase rahvusvahelistumise mudelid, sageli sisenetakse ka kohe suurema tunnetusliku kaugusega turgudele (Vissak 2010a: 563).

Kuid seejuures on nii Uppsala mudelile, ülikiirelt rahvusvahelistujatele, kui ka hilistele startijatele ühine, et rahvusvahelistumise protsess toimub lineaarselt, st ettevõtted liiguvad järjest suurema seotuse suunas. Mistõttu eelpool nimetatud teooriad ei selgita turult tagasitõmbumise fenomeni, kuigi ettevõtte võib mingil hetkel rahvusvahelistelt turgudest uuesti tagasi tõmbuda ja keskenduda vaid koduturule (Bell *et al.* 2001, 186), mis omakorda ei välista, et ta ei võiks millalgi hiljem uuesti rahvusvahelistuda. Just neid situatsioone hõlmab ettevõtete mittelineaarne rahvusvahelistumine, kui väliste ja sisemiste muutustega kohandumise mudel, mida käsitletakse järgmises alapeatükis.

### **1.3. Mittelineaarne rahvusvahelistumine – pidev kohandumine muutunud oludele**

Suur hulk juhtumeid tõendavad, et rahvusvahelistumine ei ole vaid lineaarne kasvav ühesuunaline tee. Tegelikult on raske leida ettevõtet, mis ei oleks, vastupidiselt traditsiooniliste teooriate ootustele, kunagi kaldunud kõrvale rahvusvahelise kasvu trendist,

näiteks ajutiselt vähendanud eksporti mõnele turule, sulgenud mõned oma välisesindused ja siis uuesti mingi aja möödudes avanud mõned neist (Vissak 2010a: 364). Seda kinnitab ka Jonathan L. Calof'i ja Paul W. Beamish'i (1995: 120-121) poolt 38 Kanada keskmise suurusega rahvusvaheliselt tegutseva ettevõtte baasil ajavahemikus 1980 kuni 1990 tehtud uuring, mis näitas, et vaid ca 52% juhtumitest vastas Uppsala mudeli evolutsiooniteooriale. Oluline on märkida, et uuring viidi läbi interneti eelsel ajastul, mil maailm oli tänasega võrreldes oluliselt vähem globaliseerunud. Ülejäänud 48%-st peaaegu pooltel juhtudel, see tähendab 23%-l kõigist juhtudest, toimus rahvusvahelistumise mingis etapis turult tagasi tõmbumine, mis küll ilmtingimata ei tähendanud täielikku loobumist välisturust, vaid liiguti tagasi turuga väiksemale seotuse astmele. 25%-l juhtudest aga ettevõtted rahvusvahelistusid väga ruttu, astmeid vahele jättes. Seega ei olnud 23%-l juhtudest rahvusvahelistumine lineaarne ja ka ülejäänud 25% kiire rahvusvahelistumise juhtudest mitte kõik ei pruugi vastata ülikiirelt rahvusvahelistujate teooriale.

Näiteks on mittelineaarne nende ettevõtete rahvusvahelistumine, mis on juba eelnevalt välisturgudel tegutsenud, kuid vahepeal on tagasitõmbunud ja rahvusvahelistuvad nüüd uuesti väga ruttu, ehk siis niinimetatud **uuesti rahvusvahelistunud (born-again)** ettevõtted (Bell *et al.* 2001: 174).

**Üks esmaseid tunnuseid ettevõtte mittelineaarsest rahvusvahelistumisest, on tema välisturgudel tagasitõmbumine.** Kuigi iseenesest ka Uppsala mudeli autorid ei välista turult taandumise võimalust (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 55) eeldades, et rahvusvahelistumise astmeid mööda üles liikumine jätkub lõputult või vähemalt nii kaua kui tulemused ja väljavaated on head (Johanson, Vahlne 2009: 1412), näevad nad rahvusvahelistumist siiski pigem ühesuunalise protsessina (Bell *et al.* 2001: 174). Kuid Uppsala mudelis nii olulisel kohal oleva õppimisprotsessi tulemusena võidakse teatud juhtudel jõuda järeldusele, et välisturult taandumine on hoopis otstarbekohasem, ja seda on tegelikult märkinud ka mudeli autorid (Johanson, Vahlne 2009: 1424), ometi mudel seda teemat siiski praktiliselt ei käsitle. Sellist vähest tähelepanu võib selgitada majanduskeskkonnas 70-ndatel toimunud ettevõtete kiire rahvusvahelistumisega, mil välisturgudel taandumise juhte peaaegu ei eksisteerinud (Reiljan 2004: 25). Ka ülikiirelt rahvusvahelistujate teooria ei pööra turgudel tagasitõmbumise teemale tähelepanu.

Tegelikkuses on turgudelt taandumine ettevõtete seas väga levinud, see võib olla nii täielik kui ka osaline (Reiljan 2004: 71). Eksportturult tagasitõmbumist võib defineerida kui ettevõtte ettekavatsetud tegevust, mille käigus märkimisväärselt vähendatakse tema turundusega seotud tegevust sellel konkreetsel turul (Pauwels, Matthyssens 2004: 498). Turult tagasitõmbumine saab olla nii sunnitud kui ka vabatahtlik. Sunnitud väljumine on eelkõige seotud välisinvestori tahte vastaselt vara omandiõiguse üle minemisega, nagu näiteks sundvõõrandamine või konfiskeerimine. Vabatahtlik investeringust väljumine on aga välisinvestori enda strateegiline otsus võõrandada või sulgeda kas osa või kogu välismaal asuv tegevus (Benito 1997: 1366).

Tagasitõmbumine võib toimuda väga erinevat moodi. Näiteks võib ettevõtte vähendada välisturgude arvu, kusjuures tagasitõmbumine rahvusvahelistumise teooria mõistes toimub ka siis, kui turgude arv jääb samaks, lihtsalt üks tunnetuslikult kaugel turg asendatakse teise, tunnetuslikult lähedasema turuga (Reiljan 2004: 46). Samuti on tagasitõmbumisega tegemist, siis kui liigutakse turuga seotuse madalamale tasemele, suletakse näiteks välisriigis asunud üksus ja edaspidi teenindatakse kliente kas emaettevõttest otse või võtab ülesanded üle mõni teine naaberriigis asunud üksus. Vabatahtlikul turult tagasi tõmbumisel eristab Gabriel Benito (2005: 242) oma ulatuselt kolme erinevat tegevust:

- 1) kohandamine – läbi viidavad muudatused on väikesed ja astmelised, hakatakse mõnda teenust sisse ostma, suletakse mõni üksus või viiakse see üle teise, madalamate kuludega riiki;
- 2) ebaõnnestumine – suletakse mõni kohalik üksus, ilma et see annaks tagasilöögi emaettevõttele;
- 3) restruktureerimine – juhitud strateegilised manöövrid, mis omavad mõju kogu korporatsiooni koostööle.

Rahvusvahelistelt turgudelt tagasitõmbumine võib aset leida igal astmel, kuid suurem on tõenäosus siiski rahvusvahelistumise varasemates staadiumites (Welch, Luostarinen 1988: 37), mil tingituna vähestest kogemustest on suurem ka just täieliku tagasitõmbumise tõenäosus. Seevastu suurte kogemustega ettevõtete puhul on tõenäolisem osaline tagasitõmbumine, kuna reeglina leitakse asemele uus sihtturg, juhul kui arengud eelmisel turul peaksid osutama ebasoodsateks (Reiljan 2004: 105). Turuga seotuse kõrgema-

tes astmetes, kus on hulgaliselt investeeritud spetsiifilistesse varadesse, millele ei ole alternatiivset kasutust, loovad need samal ajal arvestatava takistuse turult lahkumiseks. Isegi kui pöördumatud kapitalikulud võivad majanduslikus mõttes olla irratsionaalseks barjääriks, on nad seda siiski tihti tunnetuslikult. Igatahes need samad barjäärid, mis on takistuseks sisenemisel, saavad sageli takistuseks ka turult väljumisel. Seejuures ei ole vahet, kas tegemist on investeeringutega materiaalsesse või immateriaalsesse varasse (Staw 1981, viidatud Benito 1997: 1366 vahendusel).

Olulist rolli mängib ka aeg: mida kauem ollakse turul, seda väiksemaks muutub tagasitõmbumise tõenäosus (Benito 2005: 246). Finn Wiedersheim-Paul, Hans C. Olson ja Lawrence S. Welch (1978: 55) peavad turult taandumise põhjuseks just vähest ettevalmistust, mistõttu ekspordiga alustati liiga vara, mõne juhusliku ostja mõjul. Kuna ettevõtete juhid sageli süstemaatiliselt alahindavad rahvusvahelise laienemisega seotud kulusid (Kuemmerle 2005: 32), siis just noorematele ettevõtetele, eriti just kiirelt rahvusvahelistujatele võib see saatuslikuks saada. Ka Mats Forsgren ja Peter Hagström (2007: 301) täheldasid oma uuringus, et kui kaheksast vaatlusalusest kiirelt rahvusvahelistujast pankrotistus kaks, siis mõnevõrra ettevaatlikuma ja aeglasema, astmelise rahvusvahelistumise strateegia korral oleks nad võibolla olnud edukamad.

Samas Gabriel Benito (1997: 1371) poolt perioodil 1982 kuni 1992 93 Norra ettevõtte välisinvesteeringute põhjal tehtud uuring mõnevõrra kummutab eelpool toodud väiteid, et taandumine on sagedasem just varasemates staadiumites. Uuring näitas, et ka pikaajalise ja kõrge seotuse puhul on välisturgudel tagasitõmbumine üsna levinud: 10 aasta möödudes olid vaatlusalused Norra ettevõtted väljunud 59 protsendist oma välisotseinvesteeringutest. Ei saa siiski jätta ka tähelepanuta võimalust, et mittelineaarne käitumine turgude valikul on osa ettevõtte strateegiast: alguses sisenetakse mitmele erinevale turule kasutades ressursse vähe siduvaid meetodeid, selliselt turge testides valitakse välja perspektiivikamad, peale mida kontsentreeritakse oma tähelepanu ja ressursid just nendele turgudele ja ülejäänutelt tõmbutakse tagasi. Hilisemas etapis toimub aga uus ekspansioon täiendavatele välisturgudele. Sellise strateegia puhul on turult tagasitõmbumise tõenäosus kõige suurem just rahvusvahelistumise keskmises astmes (Reiljan 2004: 50).

Kuigi tavamõtteviis seostab turult tagasitõmbumist eelkõige ebaõnnestumisega, siis see on vaid üks turult tagasitõmbumise võimalikest põhjustest. Sageli on tagasitõmbumise otsus tingitud hoopis nii **ettevõttes endas kui ka väliskeskkonnas toimunud muutustest** (Pauwels, Matthyssens 1999: 11), mille tulemusena tekib vajadus muuta ettevõtte strateegiat. Näiteks juhul kui kõrge rahvusvahelistumise astme tingisid kaubandusbarjäärid, siis nende kadumine võib kaasa tuua ettevõtte liikumise madalamale seotuse astmele. Selliseid muutusi USA ja Kanada vahel sõlmitud vabakaubanduslepingu mõjul täheldasid Jonathan L. Calof ja Paul W. Beamish (1995: 128) oma uuringus, kus pärast tollimäärade alanemist osutus rentaabliks toodete tarnimine otse Kanadast. Gabriel Benito (1997: 1373) uuring näitas sama tendentsi ka Euroopa Liidu siseste välisinvesteeringute suhtes. Paradoksaalsel kombel võib ka interneti kiire areng viia turult tagasitõmbumisele, mida täheldasid oma uuringus Mats Forsgren ja Peter Hagström (2007: 300): pärast seda kui oldi omandatud teadmised konkreetse välisturu kohta ja loodud seal tugevad kliendisuhted, vähendasid kaheksast vaadeldud ettevõttest kolm (Bokus, Buyonet, SEB) oma füüsilist kohalolekut, seega seotuse astet ja teenindasid kliente edaspidi läbi interneti.

Samas välisturult toimunud tagasitõmbumine ei pruugi olla lõplik, mõne aja möödudes võib ettevõtte uuesti muuta oma strateegiat ja otsustada uuesti suurendada enda seotuse astet turuga, kust eelnevalt väljuti või siseneda hoopis mõnele uuele turule (Vissak 2010a: 566), tegemist on niinimetatud „**uuesti rahvusvahelistujate**“ fenomeniga (**re-internationalizers**). Catherine L. ja Lawrence S. Welch (2009: 568) definitsiooni kohaselt on tegemist ettevõtetega, mis enne oma uut rahvusvahelistumist on väljunud kas täielikult või osaliselt, nii väljapoole- kui ka sissepoole suunatud rahvusvahelistest operatsioonidest. Seejuures määrav on just psühholoogiline otsus tagasi tõmbuda ja mitte niivõrd aeg, mille vältel rahvusvahelist tegevust ei toimunud. Siia gruppi võib lugeda ka ettevõtteid, mille omanikud väljusid eelnevalt ühe ettevõttega, kuid uuesti rahvusvahelistuvad juba uue ettevõttega (*Ibid.*: 575).

Oluline on rõhutada, et kuigi uuesti samale turule sisenemise idee ei pruugi ettevõtte jaoks olla atraktiivne, eriti kui tagasitõmbumise tingisid ebapiisavad teadmised ja kogemused, kuid muutunud tingimustes võib see pakkuda ettevõttele suurepäraseid kasvu ja kasumi teenimise võimalusi (Javalgi *et al.* 2010: 377). Uuesti sisenemisel on oluli-

seks eeliseks, et võrreldes täiesti uutele turgudele laienemisega on võimalik kasutada enne tagasitõmbumist kogutud teadmisi (Javalgi *et al.* 2010: 381; Welch, Welch 2009: 569) ja samuti loodud suhtevõrgustikke, mis annab arvestava konkurentsieelise (Javalgi *et al.* 2010: 389; Welch, Welch 2009: 569). Kuid loomulikult tuleb arvestada, et uuesti rahvusvahelistujate omandatud kogemuste vahel on väga suured käärid, sõltuvalt sellest, kui kõrgel tasemel oldi eelnevalt rahvusvahelistunud. Olulised on seejuures nii eelnev rahvusvahelistumise kestus, kaetud turgude arv kui ka turul tegutsemise meetodid. Samuti on uuesti rahvusvahelistujate puhul võimalik, et eelnevalt on juba mitmeid kordi rahvusvahelistelt turgudelt väljutud ning siis uuesti sisenetud (*Ibid.*: 570).

Eraldi grupi uuesti rahvusvahelistujate seas moodustavad niinimetatud **uuesti globaliseerujad („born-again globals“)**. Need on tugevat positsiooni omavad ettevõtted, mille tähelepanu on pikka aega olnud fokusseeritud koduturule, kuid siis järsku, mingi kriitilise sündmuse mõjul, läbivad kiire rahvusvahelistumise (Bell *et al.* 2001: 174). Need kuuluvad pigem traditsiooniliste tootmisettevõtete kui tehnoloogia sektorisse. Samuti kuuluvad siia alla ettevõtted, mis muudavad oma traditsioonilist ärimudelit, et rahvusvahelistuda näiteks interneti teel (Bell *et al.* 2003: 351). Ka uuesti rahvusvahelistumine võib olla täielik ja osaline, aeglane ja kiire, mõned ettevõtted võivad peale seda olla isegi veelgi enam rahvusvahelistunud (Vissak 2010a: 567). Rajshekhar G. Javalgi, Seyda Deligonul'i, Ashutosh Dixit'i ja S. Tamer Cavusgil'i (2011: 388) poolt 30-ne uuesti rahvusvahelistunud suure kontserni seas läbi viidud uurimus näitas, et 24-l juhul toimus uuesti sisenemine veelgi suuremas ulatuses kui see oli olnud enne väljumist.

Jonathan L. Calof ja Paul W. Beamish (1995: 122) jagasid tegurid, mis mõjutasid ettevõtteid tegema muudatusi turul tegutsemise meetodites, seda nii seotuse suurendamise kui ka vähendamise suunas, nelja suuremasse kategooriasse. Sarnaste sisemiste ja välis-te tegurite mõju ettevõtte otsusele, jaotades neid küll mõnevõrra erinevatesse kategooriatesse, on täheldanud ka teised autorid (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 51-52; Reiljan 2004: 73). Tabelis 2 (vt järgmine lk) on lähtutud Jonathan L. Calof'i ja Paul W. Beamish'i jaotusest, kuid seda on täiendatud teiste autorite poolt nimetatud teguritega. On iseloomulik, et peaaegu kõik samad tegurid võivad endaga kaasa tuua nii rahvusvahelistumise suurenemise kui ka turult tagasi tõmbumise.

Rahvusvahelistumise jätkumisel on määrav roll otsustajate üldisel suhtumisel rahvusvahelistumisse, mis omakorda on suures sõltuvuse varasemate otsuste põhjal saadud tulemuste vastavusest ootustele, samuti uskumusest, et rahvusvahelistumine sobib ettevõtte praeguse strateegia ja kursiga (Pauwels *et al.* 2009: 30). Näiteks hoiakutel baseeruvaid muutusi teevad ettevõtted siis, kui Uppsala mudeli poolt kirjeldatud õppimisprotsessi käigus paraneb turu tundmine, mille tulemusena kas ollakse valmis end rohkem konkreetse turuga siduma (Johanson, Vahlne 1990: 11; Calof, Beamish 1995: 122) või ka vastupidi, kui selgub, et turg on arvatust oluliselt vähem perspektiivikas, siis võidakse otsustada tagasi tõmbuda (Reiljan 2004: 26). Juhtide hoiakud on pidevas arengus, praegu saadud tulemuste vastavus varasematele ootustele kujundavad juhtide hoiakuid ja ootusi tuleviku tulemuste suhtes (Pauwels *et al.* 2009: 17).

**Tabel 2.** Rahvusvahelistumise strateegias muutusi põhjustavad tegurid.

Hoiakutel baseeruv	Sisekeskkonnal baseeruv	Väliskeskkonnal baseeruv	Tulemustel baseeruv
Turu tundmine paranes	Vajadus mitmekesistada tooteid/turge või fookuseerida põhitegevusele ja põhiturgudele	Ülevõtmisvõimalus	Head või kehvad müügitulemused välisurul
Suurema seotusega kaasneb mahtude kasv	Toote elutsükkel	Muutused seadustes, välised šokid	Head või kehvad müügitulemused koduturul
Välisurul tulevikus suurem tähtsus	Vajadus realiseerida kasvu võimalus	Välislepingu saamine või lõppemine	Meetod ei sobinud üldise tegevusega
	Tootmisressursside üle- või puudujääk, sh personalipuudus	Muutused nõudluses, nii kodu kui välismaal	Tootmis- ja/või transpordikulude kasv
	Efektiivsuse tõstmine	Muutused konkurentsis, nii kodumaal, sihtriigis	
	Uus juhtkond, omanikud	Riiklikud toetused	
		Seotud tööstusharude rahvusvahelistumine või turult tagasi tõmbumine	

Allikas: autori koostatud Jonathan L. Calof ja Paul W. Beamish (1995), Finn Wiedersheim-Paul *et al* (1978) ning Ele Reiljani (2004) põhjal.



Ettevõtte sisekeskkonnal baseeruvad otsused on sageli seotud muutustega ettevõtte üldises strateegias, mis toob kaasa ka muutused välisturgudel tegutsemise strateegias (Calof, Beamish 1995: 122). Näiteks vajadus mitmekesistada tooteid ja turge võib tingida uutele välisturgudele sisenemise aga ka samal ajal mõnelt teiselt turult tagasitõmbumise, juhul kui selle turu osakaal ja sellest tulenevalt riskid on liiga suured ning vabanevaid ressursse vajatakse uutele turgudele sisenemiseks.

Samuti mõjutab turule sisenemise meetodi valikut toode ise, mida lihtsam ta on ja vajab vähem ostja ning müüja vahelist infovahetust, seda lihtsam on sellist toodet eksportida (Wiederheim-Paul *et al.* 1978: 50) ja järelikult puudub tootest tulenevalt otsene vajadus end turul tugevalt siduda. Samas keerukama toote turustamiseks tekib sageli vajadus olla otsekontaktis ostjatega, mis on kõige paremini realiseeritav näiteks müügiesinduse kaudu. Seega kui ettevõtte teeb muudatusi oma toodetes, näiteks liimpuidust toorikuid valmistav puidutööstus otsustab hakata ise aknaid valmistama, siis see võib kaasa tuua ka vajaduse muuta välisturul tegutsemise meetodit, asendada senine otsene eksport müügiga läbi müügiesinduse ja vastupidi, kui loobutakse mõnest keerukamast tootest, mille turustamiseks oli vajalik end välisturgudega rohkem siduda, siis see võib kaasa tuua välisturgudelt tagasitõmbumise. Määrav on ka toote elutsükkel, näiteks tehnoloogiliste toodete puhul, millel on see lühike, toimub rahvusvahelistumine väga kiiresti (Axinn, Matthyssens 2002: 444; Bell *et al.* 2003: 348) ning elutsükli lõppfaasis tuleb tagasi tõmbuda, juhul kui uusi tooteid ei ole vahepeal välja töötatud.

Oluliselt mõjutavad ettevõtte välisturul tegutsemise viise tema kasutuses olevad ressursid, just puuduvate ressursside tõttu on ettevõtted sageli sunnitud turult tagasi tõmbuma või saavad kasutada turule sisenemisel madalama seotuse astmega meetodeid (Calof, Beamish 1995: 124). Eriti puudutab see väikeettevõtteid. Tervelt 58%-le alles eksporti alustanud Eesti ettevõttele on suurimaks probleemiks käibevahendite puudus ja ettevõtte väiksus. Seevastu pikaajaliste ekspordikogemustega ettevõtted näevad suuremaid takistusi lisaks käibevahendite puudusele ka töö efektiivsuses ja toodangu ning teenuse kõrges omahinnas (Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring. Üldosa 2010: 54). Efektiivsuse tõstmine võib olla nii rahvusvahelistumise kui ka välisturult tagasitõmbumise põhjuseks. Ühest küljest Eesti taolises väikeriigis ei ole paljudes tootmisvaldkondades üldse võimalik kasumisse jõuda ilma, et välisturgudele ei laieneta, kuna koduturg on

liiga väike ja ei võimalda vajalikke tootmismehte. Samas liigne killustumine paljude erinevate turgude, toodete ja klientide vahel võib viia samuti efektiivsuse alla, kuna masstootmise käigus peaksid partiid olema võimalikult suured ja pidev masinate ümberseadistamine vähendab kasumlikkust. Seega võidakse just efektiivsuse eesmärgil osadest väiksematest klientidest ning turgudest loobuda.<sup>3</sup>

Kindlasti on määrava tähtsusega tippjuhtkonna rahvusvaheline orienteeritus ja kogemused, tema võime märgata ja tajuda tähelepanu väärivaid asjaolusid, kui oluline tegur rahvusvahelistumisel (Wiederheim-Paul *et al.* 1978: 49; Chetty, Blankenburg Holm 2000: 89; Bilkey 1978: 42). Mistõttu muutused omanike või juhtkonna hulgas võivad anda ettevõtte senisele strateegiale uue suuna, mis viivad rahvusvahelistumisele (Bell *et al.* 2001: 186; Wiederheim-Paul *et al.* 1978: 54), eriti kui uued võtmeisikud on suurema rahvusvahelise orientatsiooniga, kogemuste ja sidemetega ning võimelised kaasama täiendavaid finantsvahendeid (Bell *et al.* 2001: 181). Kui uuteks omanikeks on riskikapitalistid, siis nad võivad survestada ettevõtet rahvusvahelistuma oluliselt kiiremini kui olemasolevate teadmiste põhjal võiks eeldada, kuna nende huvi on võimalikult lühikese ajaga teenida oma investeeringult võimalikult suur kasum (Forsgren, Hagström 2007: 301).

Kuid samas muutuvad inimesed järjest liikuvamaks, mistõttu ettevõtte senisel rahvusvahelistumisel olulist rolli mänginud töötaja või ka omaniku lahkumine võib anda tagasilöögi väliturul tegutsemisele ja lõpptulemusena ka viia tagasitõmbumiseni. Kuigi see on esmajoonel väikeettevõtete probleem, varitseb see oht ka keskmise suurusega ettevõtteid, juhul kui rahvusvahelistumisega seotud kompetents on koondunud vaid ühe või väga väikese ringi töötajate kätte. Näiteks AS Wendre kiire rahvusvaheline kasv põhines algusaastatel just suures osas tema väliseestlasest ainuomaniku Peter Hunti rahvusvahelistel sidemetel ja eriti tema headel suhetel IKEA-ga (Tänavsuu 2010), mistõttu Peter Hunti lahkumine tol perioodil oleks võinud anda väga tõsise tagasilöögi ettevõtte arengule.

---

<sup>3</sup> Selline protsess toimus siinkirjutaja Wendres töötamise ajal osade Šveitsi klientide suhtes.

Väliskeskkonnas toimunud muutused on kolmas suur grupp tegureid, mis mõjutavad ettevõtteid muutma oma välisturgudel tegutsemise meetodeid. Seadusandluses toimunud muutuste mõju (sh rahvusvahelistes lepingutes) kirjeldasin juba mingil määral eespool (vt lk 30). Kuid selliseks näiteks on ka Eesti palkmajade tootjate tagasitõmbumine Saksa turult 2003, mille tingis Saksa valitsuse otsus, mitte lubada tootjate Eestist saadetud töötajatel kohapeal maju paigaldada (Reiljan 2004: 111).

Samuti kuulub väliskeskkonnas toimunud muutuste alla, näiteks avanenud võimalus võtta üle mõni teine ettevõtte või osta õigused, mille tulemusena paraneb ligipääs välis- turule. Samas Gabriel Benito (1997: 1374) uuring näitas, et eriti suur oli tagasitõmbu- mise tõenäosus just siis, kui välisturule laieneti ülevõtmise teel, kuna paralleelselt tuli kohaneda nii välisriigi kui ka selle konkreetse ülevõetud ettevõtte sisemise kultuuriga. Väljuti isegi 75%-l juhtudest, millest võib järeldada, et ülevõtmine on üks vähem sobi- vamaid turule sisenemise viise. Siiski tuleb sellesse tulemusse suhtuda teatava reservat- siooniga, kuna teatud juhtudel võibki ülevõtmiste eesmärgiks olla just konkurendi kõr- valdamine (Benito 1997: 1374; Johanson, Vahlne 2009: 1422). Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne (2009: 1422) on seisukohal, et ülevõtmine on oluliselt edukam sel juhul, kui mõlemad ettevõtted on eelnevalt juba olnud mingil moel seotud ning seeläbi on kuju- nenud baasteadmised üksteise kohta.

Sageli võib rahvusvahelistumise kaasa tuua juhuslik ostja, kes juhib tähelepanu turul tekkinud võimalusele (Wiederheim-Paul et al. 1978: 52). Samuti võib ettevõtte endaga välisturule kaasa tõmmata mõni olemasolev klient, kes rahvusvahelistus või lisandus uus klient, kellel olid ka juba olemas rahvusvahelised operatsioonid (Bell *et al.* 2003: 345). Samas võib mõnest olulisest kliendist/lepingust ilmajäämine tuua kaasa turult ta- gasitõmbumise, kui asemele uut klienti leida ei suudeta. Eriti tõenäoline on see siis, kui konkreetset välisturul omatakse vaid ühte suurt klienti. Samas võib sellisest ettevõttest tulevikus saada kergesti uuesti rahvusvahelistuja, kui mingi aja möödudes õnnestub nimetatud turul leida uus lepingupartner.

Tulemused on neljas suur kategooria, mille mõjul ettevõtted teevad muutusi turul tegu- semise viisides, nii seotuse suurendamise kui ka vähendamise suunas. Tõuke ettevõtte rahvusvahelistumisele võivad anda näiteks nõrgad tulemused koduturult, mis tekitavad vajaduse muuta strateegiat. Mitmekesisdades turgusid, vähendavad ettevõtted müügitulu

ja kasumi kõikumisega seotud riske (Wiederheim-Paul *et al.* 1978: 50). Ka kulude kasv võib olla rahvusvahelistumise põhjuseks, näiteks kui tootmine on kodumaal muutunud kalliks, siis otsitakse välisriikides soodsamaid tootmistingimusi (Kuemmerle 2005: 27). Kuid kulude kiire kasv välisturul, võib tuua kaasa tootmise üleviimise mõnda kolmandasse riiki. Sellisel juhul toimub ühelt välisturult tagasitõmbumine, kuid samal ajal sisetatakse uuele turule või kui seal juba tegutseti, siis suurendatakse seal seotuse astet. Sellist arengut võis täheldada Eestis, kus tööjõukulude kiire kasvu tõttu on osa allhanget edasi liikunud madalamate kuludega riikidesse (Neudorf 2003; Stadnik 2012).

Igal juhul on välisturul saadud ebarahuldavad finantstulemused märgiks, et tuleb muuta seni sellel turul kasutatud strateegiat. Võib selguda, et senine turul tegutsemise meetod on sobimatu ja oma ülesande täitnud (Calof, Beamish 1995: 126). Kuid nõrgad tulemused on ka tihti välisturult tagasitõmbumise põhjuseks, mille puhul on tegemist selgelt kaitsva iseloomuga otsustega (Pauwels, Matthyssens 2004: 506). Oluline on seejuures teha kindlaks, mis on nõrkade tulemuste põhjuseks, kas need on tingitud väliskeskkonnas toimunud muudatustest, näiteks on suurenenud konkurents, vähenenud nõudlus jms. Või on nõrgad tulemused esmajoones tingitud ebapiisavatest rahvusvahelistest kogemustest, mistõttu on välisturul tehtud olulisi vigu. Ele Reiljan (2004: 73) toob välja järgmised põhjused, miks ettevõtted tõmbuvad välisturgudele tagasi väheste kogemuste tõttu:

- 1) ebapiisav rahvusvahelistumise eelne analüüs;
- 2) puudusid eelnevad rahvusvahelistumise alased kogemused või suured muutused turul vähendasid nende väärtust;
- 3) liiga kiires tempos rahvusvahelistumine ja/või liiga varane sisenemine välis-turgudele;
- 4) turule sobimatu või ebapiisavalt adapteeritud toode;
- 5) turusignaali ebaadekvaatne tõlgendamine;
- 6) valitud ebasobiv turg ja/või turule sisenemise meetod;
- 7) välisturgudele pööratakse vähe tähelepanu, eksport juhuslikku laadi.

Nendel põhjustel tagasitõmbumine on tõenäoline rahvusvahelistumise madalamates astmetes (*Ibid.*: 74). Kusjuures turusignaalide ebaadekvaatse tõlgendamise tõttu võivad ebarahuldavad tulemused paradoksaalsel kombel esialgu tuua kaasa isegi välisturuga seotuse suurendamise. Seda juhul kui juhtkond tõlgendab turult saadud informatsiooni valesti ja loodab, et seotuse suurendamine aitab tulemusi parandada (Pauwels, Matthyssens 1999: 19).

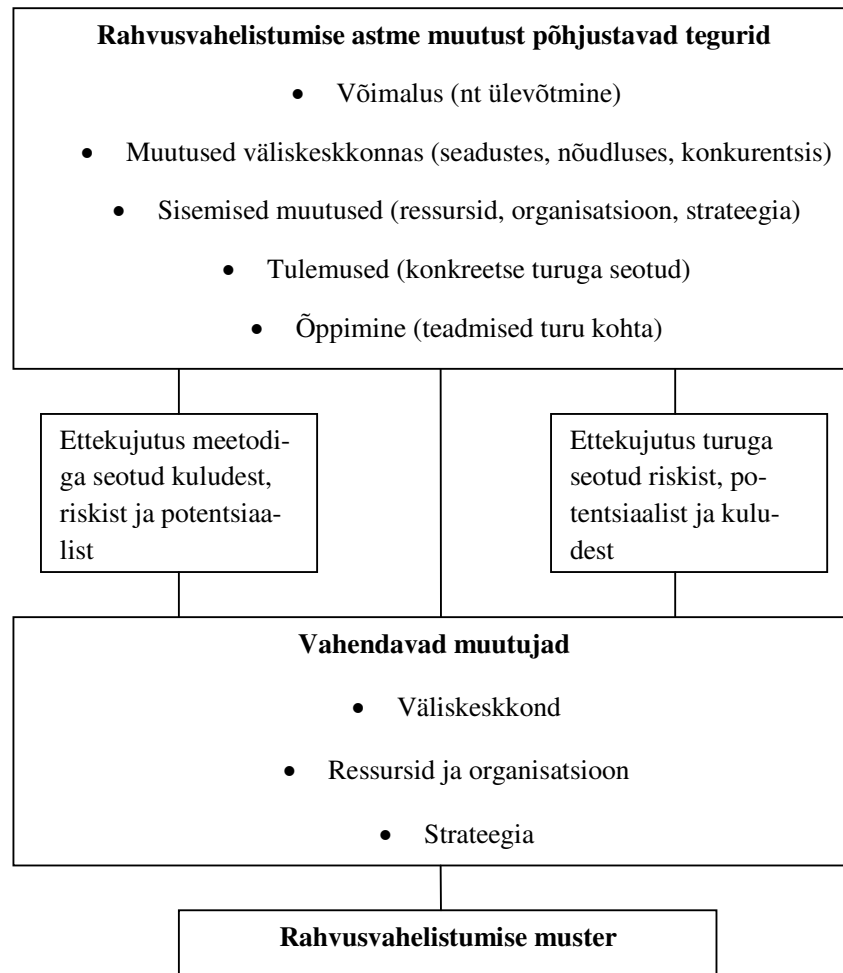
Tegelikult on eelpool, lk 32 tabelis 2, toodud jaotus autori arvates mõnevõrra tinglik, kuna osa tegureid on võimalik paigutada korraga mitme kategooria alla. Näiteks tootmiskulude kasv on praegu paigutatud tulemuste kategooriasse, kuna põhjustab ettevõtte kasumlikkuse langust, kuid samas võiks selle teguri paigutada ka väliskeskkonna muutuste alla, kuna kulude kasv on sageli tingitud üldisest inflatsioonist ja palgasurve. Samuti on tabelist välja jäetud Ele Reiljani poolt eraldi alagrupina välja toodud ebapiisavad rahvusvahelised kogemused ja selle põhjused (2004: 73), kuna tabelis toodud esimene grupp (hoiakutel baseeruv: turu tundmine paranes) katab ka sisuliselt seda loetelu.

Enamik tegureid on vastastikusel sõltuvuses, sisuliselt valitseb nende vahel kausaalne seos. Harva piisab ühest tegurist, et ettevõtte muudaks välisturul tegutsemise meetodit. Jonathan L. Calof'i ja Paul W. Beamish'i (1995: 123) järgi oli keskmiselt vajalik vähemalt kolme erineva põhjuse koosinemine, et toimuks muudatus turul tegutsemise meetodis. Seejuures suuremaid muutusi (kahesammuline suurenemine/vähenedmine) kaldusid põhjustama just hoiakutel ja väliskeskkonnal baseeruvad põhjused (*Ibid.*: 125). Ele Reiljani (2004:145) uuringu kohaselt oli kõige sagedasemaks põhjuseks Eesti ettevõtete välisturgudel tagasitõmbumisel muutused strateegias, mida põhjustasid nii sise- kui ka väliskeskkonnas toimunud muutused, sellele järgnes rahvusvaheliste kogemuste puudus (turu tundmine paranes).

Rahvusvahelistumise protsessi dünaamilisusest lähtuvad Pieter Pauwels ja Paul Matthyssen (1999: 31-32) peavad eriti oluliseks, et ettevõtte reageeriks õigeaegselt keskkonnas toimunud suurtele muutustele, milleks on oluline määratleda edu võtmefaktorid ja ohusignaalid. Tulemusi peaks võrdlema turgude löikes ning pidevalt uurima ka alternatiivseid võimalusi, samuti peaks olema välja töötatud abinõud (sh ka tagasitõmbumine) juhaks, kui tulemused ei vasta ootustele. Kasvavat seotust välisturgudel tuleks

käsitleda kui etapilist protsessi, mis vajab regulaarset korrigeerimist ja mida ei saa lasta kulgeda iseregulatsiooni teel. Jonathan L. Calof ja Paul W. Beamish (1995: 126) töötasid välja rahvusvahelisele turul kohandumise mudeli (vt joonis 4 järgmine lk), mis võimaldab selgitada rahvusvahelistumise üldist fenomeni, samuti de-investeeringute „anti-astmelisust“ ja multi-astmeliselt kasvavaid investeeringuid.

Mudeli kohaselt on turul tegutsemise meetodi valikul määrav järgmiste muutujate koosmõju: juhtkonna ettekujutus turu suurusest ja potentsiaalist, uskumus, et iga turul tegutsemise meetod tagab kindlas mahus müügi ning ettekujutus iga meetodiga seotud kuludest. Samuti on määrav juhtkonna ettekujutus võimalusest olemasolevate teadmiste ja finantside baasil kasutada üksikuid meetodeid, teha erinevaid strateegilisi otsuseid ja väliskeskkonna ettekirjutustest tingitud takistustest.



**Joonis 4.** Rahvusvahelistumise protsess (Calof, Beamish 1995: 126).

Rahvusvahelistumise käigus saab ettevõtte juht pidevalt uusi teadmisi valitud turu ja seal tegutsemise meetodi kohta, mis võivad nii kinnitada kui ka muuta tema ettekujutust selle turuga seotud potentsiaalset ning valitud meetodiga seotud kuludest ja riskidest. Viimasel juhul kaasnevad sellega tihti muutused valitud strateegias, seda nii seotuse suurendamise suunas, kui peaks selguma, et turu potentsiaal on suurem, kui ka vastupidises suunas, kui selgub, et tulemused on nõrgad ja turupotentsiaal on esialgsest hinnangust oluliselt väiksem (Calof, Beamish 1995: 126). Uuringu käigus ettevõtte juhtidelt saadud vastuste üldistamisel selgus, et 82% meetodi muutustest oli põhjustatud kas juhtkonna ettekujutuse muutusega turu potentsiaalset, valitud meetodiga seotud kuludest/kasust või muutustest väliskeskkonnas, ressurssides ja organisatsioonis ning strateegias (Calof, Beamish 1995: 127).

Mudel võimaldab hästi selgitada, miks mõni ettevõtte rahvusvahelistub oluliselt kiiremini, nii öelda astmeid vahele jättes. Määravaks saavad siin järgmised tegurid:

- 1) **rahalised ressursid** – nende puudumine sunnib väiksemaid ettevõtteid rahvusvahelistuma aeglasemate sammudega, kui seda teevad näiteks suuretevõtted (Calof, Beamish 1995: 128; Johanson, Vahlne 1990: 12);
- 2) **teadmised ja oskused** – kui juhtkonnal on piisavalt kogemusi, siis võib rahvusvahelistumine toimuda oluliselt kiiremini (Calof, Beamish 1995: 128; Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 307; Morgan, Katsikeas: 74);
- 3) **võimalus** – näiteks välisturul avanenud võimalus konkurent üle võtta võib sundida ettevõtet sellel turul kohe minema üle ekspordilt üle tootmisele (Calof, Beamish 1995: 128);
- 4) **erinev reaktsioon hoiakute muutudes** – mõne ettevõtte juht on turu potentsiaali ümber hinnates valmis korraga võtma ette suuremaid samme kui mõni teine (Calof, Beamish 1995: 128).

Seega võib öelda, rahvusvahelistumine on dünaamiline protsess, kus muutusi toimub kogu aja vältel (Calof, Beamish 1995 : 126). Enamik kasvuga seotud strateegiaid isoleerimustab kõrg- ja madalhetkede vaheldumine seotuse astmes, mis on tingitud ettevõtte keskkonnas ebareeglipäraselt esile kerkivate võimaluste ning ohtudega (Mintzberg,

McHugh 1985, viidatud Morgan, Katsikeas: 75 vahendusel). Peter Pauwels ja Paul Matthyssens (2004: 505) võtavad kasutusele **strateegilise paindlikkuse mõiste**, sellisel juhul ei ole turult tagasi tõmbumine kunagi üksik otsus, vaid sellega kaasneb veel palju teisi organisatsioonilisi otsuseid, sh veel täiendavaid tagasitõmbumisi, uutele turgudele sisenemist ja teistel turgudel seotuse suurendamist. Tegemist on proaktiivsete meetmetega, mis kõik aitavad optimeerida ettevõtte kasumlikkust. Ettevõtte võib vähendada oma seotust ühel turul, et suunata vabanevad vahendid ümber rohkem kasumlikule turule (Fletcher 2001: 30).

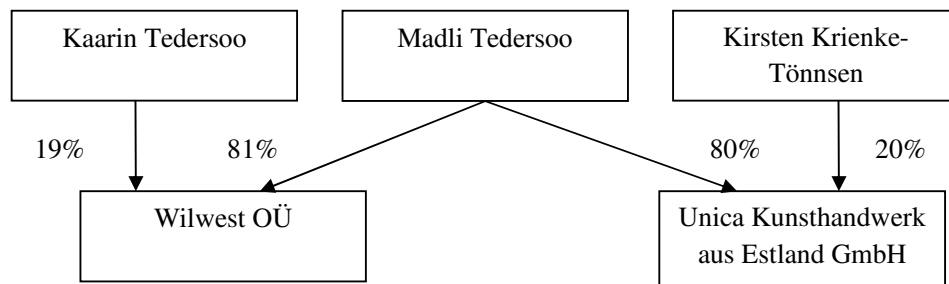
Eelnevat kokku võttes võib öelda, et tänapäeval ettevõtted rahvusvahelistuvad väga erinevat moodi, sageli kasutatakse turgudele sisenemise ja väljumise erinevate strateegiate kombinatsioone. Väikesed firmad, eriti just kõrgtehnoloogia valdkonnas tegutsevad ettevõtted, kasutavad sageli juba oma tegevuse alguses keerukamaid turule sisenemise meetodeid (Axinn, Matthyssens 2002: 436). Ja kuigi paljud ettevõtted võivad oma rahvusvahelistumist alustada lineaarseid rahvusvahelistumise mudeleid järgides ei garanteeri see, et protsess jääb lineaarseks (Vissak 2010a: 575). Majanduskeskkonnas toimuvad muutused kogu aeg, mille tulemusena mõnikord peab ettevõtte liikuma edasi väga kiiresti, astmeid vahele jättes, et ära kasutada avanenud võimalus. Kuid teinekord võib ettevõtte jaoks olla kõige parem lahendus hoopis turult tagasitõmbumine, mis siiski ei välista, et hiljem, negatiivsete asjaolude äralangemisel ei võidaks samale turule uuesti siseneda. Seetõttu tuleks rahvusvahelistumist näha eelkõige kui globaalset tegevust, mille puhul ei saa fokuseerida tähelepanu vaid seotuse suurenemisele konkreetsel turul, vaid ka selle vastupidisele protsessile, seda enam, et need kaks esmapilgul vastandlikku tegevust võivad olla omavahel tihedalt seotud, näiteks juhul kui taandumise ühelt turult tingib otsus suurendada oma seotust mõnel teisel turul.



## 2. RAHVUSVAHELISTUMINE OÜ WILWEST NÄITEL

### 2.1. Ettevõtte lühitutvustus ja magistritöös kasutatav metoodika

Töö empiiriline osa põhineb juhtumianalüüsil, vaatluse all on autoriga kahe tihedalt seotud ettevõtte: OÜ Wilwest ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH rahvusvahelistumine. Siinkirjutaja oli mõlemas ettevõttes nii enamusosanik kui ka tegevjuht ja Wilwestis on seda ka veel praegu.



**Joonis 5.** OÜ Wilwesti ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH omandistruktuur.

Rahvuslikus stiilis villaseid kudumeid valmistav OÜ Wilwest asutati Eestis 1993 AS S&T nime all. Samal ajal tekkisid ka esimesed kontaktid potentsiaalsete ostjatega Saksamaal, reaalse majandustegevuseni jõuti 1994. Välisurud saidki prioriteediks kohe algusest peale, müük Eestis on kogu tegevusaja vältel olnud pigem juhuslik. Ekspordi osakaal käibes oli juba esimesel tegevusaastal väga kõrge 83% ning ka järgnevatel aastatel on stabiilselt ületatud 90% tase (vt Lisa 1). Saksamaa on ka täna ettevõtte põhituruks, kuigi vahepealsetel perioodidel on oma toodangut üritatud turustada ka Austrias, Šveitsis, Hollandis, Rootsis, Norras, Poolas, Lätis. Tooteid müüakse hulgiostjatele (väikepoed, laadakauplejad), kuid käibes domineerivam (ca 70%) on siiski jaemüük lõpp-tarbijatele: detsembris osaletakse mitmetel erinevatel jõululaatadel Põhja-Saksamaal. OÜ Wilwest on Saksamaal maksukohuslane: Flensburgis on registreeritud filiaal.

Teine magistritöös uuritav ettevõte, Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH (edaspidi Unica), tegutses ajavahemikus 1996 kuni 2007 samuti Saksamaal. Tänapäevaks on ettevõte likvideeritud. Kuigi formaalselt ei olnud Unica Wilwesti tütar-ettevõtte, oli see sisuliselt

tema müügiesindus: peaaegu kogu Wilwesti toodang realiseeriti Unica kaudu, teiste tootjate kaupu müüs Unica minimaalselt. Unica teostas Saksa turul nii hulgi- kui ka jaemüüki. Domineerivam oli siiski jaemüük: ajavahemikus 1997 kuni 1999 veebruar pidas ettevõtte käsitöötoodete kauplust Flensburgis, samuti osaleti kogu tegevusaja vältel lõpptarbijatele mõeldud jaemüügimessidel ning erinevatel käsitöölaatel.

Rober K. Yin (1991: 13) hinnangul on juhtumianalüüs sobilik uurimismeetod siis, kui esitatakse küsimusi „kuidas“ või „miks“, kui uurijal on asjade käigu üle nõrk kontroll ja kui fookuses on praegu, reaalse elu kontekstis toimuvad nähtused, kusjuures juhtumi analüüs võib olla nii uuriv, kirjeldav kui ka selgitav. Juhtumi analüüs on praegusel juhul eriti sobiv, kuna ettevõtete mittelineaarset rahvusvahelistumist on seni suhteliselt vähe käsitletud ja paljud uuringud seda ikka veel ignoreerivad (Vissak 2010b: 371). Wilwesti ja Unica näitel on võimalik sügavuti uurida, kuidas toimus nende ettevõtete rahvusvahelistumine erinevates etappides ja millised tegurid selliseid arenguid põhjustasid. Juhtumi analüüsi eeliseks on ka see, et ta võimaldab kasutada erinevaid tehnikaid, nii dokumentaalseid allikaid kui ka otsest vaatlust ja süstemaatilist intervjuerimist, küsimustikke (Yin 1991: 20; Eisenhardt 1989: 534).

Kuigi vaatluse all on formaalselt kaks erinevat ettevõtet, mis ei moodusta konsolideerimisgruppi, on **sisuliselt tegemist siiski üksikjuhtumi analüüsiga**, kuna läbi omaniku olid ettevõtted omavahel väga tihedalt seotud ja moodustasid koos äriliselt ühe turustusahela. Siinkohal nõustun eelpool juba toodud väitega, et väikeettevõtete rahvusvahelistumist tuleks uurida just ettevõtja perspektiivist (Ruzzier *et al.* 2006: 490), kuna mõlema ettevõtte rahvusvahelistumise käsitlemine eraldi võiks anda hoopis mõnevõrra moonutatud pildi. Seetõttu on töös ka mõlema ettevõtte finantsnäitajaid (müügikäive, ärikasum) käsitletud konsolideeritult, mis tähendab tuludest ja kuludest on maha arvatud vastastikune käive. Autor kaalus ka teiste samas valdkonnas tegutsevate ettevõtete kaasmist uurimusse, kuid otsustas üksikjuhtumi kasuks eelkõige seetõttu, et üksikjuhtumi raames on võimalik oluliselt põhjalikumalt käsitleda konkreetses ettevõttes toimunud muutusi ja neid põhjustanud tegureid. Samuti ei olnud autoril konkureerivate ettevõtete andmetele nii hea ligipääs, et saada nende kohta sama põhjalikke andmeid, mistõttu mitme juhtumi käsitlemisel oleks uuring võinud jääda hoopis pealiskaudsemaks. Praegusel juhul võib uuringu eeliseks pidada asjaolu, et vaatluse all on suhteliselt pikk pe-

riood (1993 – 2011), mis on eriti oluline, kui uuritakse sellist pikaajalist protsessi nagu ettevõtte rahvusvahelistumine (Vissak 2010b: 372). Uuringu muudab ka huvitavamaks asjaolu, et ta hõlmab nii Eesti Euroopa Liiduga liitumise eelset kui ka järgset perioodi.

Üksikjuhtumi põhiliseks puuduseks peetakse küll asjaolu, et selle põhjal ei saa teha üldistusi ja tehtud järeldused on suurema tõenäosusega ebaveenvad (Eisenhardt 1989: 545). Kuid Rober K. Yin (1991: 38) soovib selle puuduse vältimiseks teostada niinimetatud analüütilist üldistamist, see tähendab juhtumi empiirilisi tulemusi võrreldakse varem välja töötatud teooriaga. Catherine Welch, Rebecca Piekkari, Emmanuella Plakoyiannaki ja Eriikka Paavilainen-Mäntymäki (2011: 755) rõhutavad juhtumianalüüsi puhul võimalust võtta teooria kontrollimisel arvesse ka konteksti, mis võimaldab selgitada juhtumi sündmuste vahel valitsevat põhjuslikku seost. Seega saab nii Wilwest kui ka Unica rahvusvahelistumise põhjal kontrollida enamlevinud rahvusvahelistumise teooriate kehtivust ja võttes arvesse konteksti saab välja tuua ka põhilised põhjused, mis neid arenguid põhjustasid. Kathleen M. Eisenhardt (1989: 547) peab seda just juhtumianalüüsi üheks tugevuseks, et uuringu käigus tehtud järeldused on empiiriliselt kehtivad.

Kuna töö kirjutajal on mõlema ettevõtte rahvusvahelistumisel olnud võtmeroll, siis põhiliseks magistritöös kasutatavaks tehnikaks on otsese vaatluse erivorm, **osalusvaatlus**. Sellega tahab siinkirjutaja ära kasutada oma eelist, et tal on võimalik pääseda ligi sündmustele ja infole, mis muidu teiste ettevõtete puhul oleks raskesti ligipääsetavad. Samuti on nii võimalik peegeldada reaalsust juhtumise osaleja seisukohast, mis on ka Rober K. Yini seisukohast (1991: 93) hindamatu võimalus juhtumi kirjeldamisel. Loomulikult on osalusvaatluse kasutamise seotud mitmed ohud, Robert K. Yin (1991: 93) seostab neid eelkõige võimalike eelarvamustega. Esiteks, olles ettevõttega tihedalt seotud ja tema toetaja, siis on võimalik, et ei suudeta situatsioone piisavalt erapooletult hinnata ja vastupidiselt teaduse heale praktikale, asutakse juhtumi kaitsja rolli. Samuti on probleemiks, et kuna enamiku sündmuste toimumisel oli autor eelkõige osaleja rollis ning ei olnud ka teadlik, et peab neid kunagi vaatlejana kajastama, siis ei olnud tal alati piisavalt aega ja vajadust teha sündmuste kohta ammendavaid märkusi mitmest vaatenurgast, nagu see oleks vajalik hea vaatluse korral (Yin 1991: 94).

Lisaprobleemiks on ka asjaolu, et vaatlusalune periood on väga pikk, peaaegu 20 aastat, mistõttu vanemad sündmused ei pruugi ka enam eriti hästi meeles olla. Loomulikult suhtus autor nendesse probleemidesse täie tõsidusega ja kasutas võimaluse piires ka teisi tõendite kogumise tehnikaid, eelkõige uuris ettevõtetega seotud dokumente: mõlema ettevõtte majandusaasta aruandeid, raamatupidamise algdokumente, märkmeid, ärikirju, väljavõtteid artiklitest ajalehtedes, messide katalooge ja infovoldikuid jne. Samuti intervjueeris Unica teist osanikku (vt Lisa 2) ja üht pikaajalist klienti Saksamaal (vt Lisa 3), mis on seda väärtuslikum, et võimaldab muuta töö veelgi „rahvusvahelisemaks“.

Magistritöös käsitletakse rahvusvahelistumise protsessi **kronoloogilises järjekorras**, kuna nii on kõige parem välja tuua põhjuslikud sündmused, mis tingisid ettevõtte liikumise rahvusvahelistumise järgmisse etappi. Analüüsi käigus võrreldakse ettevõtete arengut nii Uppsala mudeli, ülikiirelt rahvusvahelistujate kui mittelineaarse rahvusvahelistumise teooria poolt välja toodud rahvusvahelistumise muustritega.

## **2.2. OÜ Wilwest 1993 – 1998, kiire rahvusvahelistumise aastad**

1993 aasta suvel Wilwesti asutaja märkas, et Saksa turistid ostavad Eestist meelsasti kaasa villaseid kudumeid, pidades neid ilusateks kuid samas väga odavateks. Sellest tekkis äriidee hakata Eesti kudumeid välismaal turustama. Olles veel samal suvel seoses õpingutega Pärnu Majanduskoolis praktilal Põhja-Saksamaal, pakkus ta paari näidiskampsunit ümbruskaudsetele väikepoodidele. Nii õnnestus ka kohe mõned potentsiaalsed väliskliendid leida. Reaalse müügitgevuseni jõuti 1994 aasta märtsis, seega ligikaudu kaheksa kuud pärast idee tekkimist. Esimeseks ostjaks oli Flensburgis asunud käsitöökauplus „Unica“, millele hakati regulaarselt postiga kaupu saatma. Eesti turg jäigi kohe tahaplaanile, sest konkurents Eestis oli suhteliselt suur ja Saksamaalt saadav hind oli tol ajal vähemalt kahekordne. Eesti ainuke regulaarselt kaupu ostev klient oli üks kunsti- ja suveniirikauplus Pärnus, mis ise võttis aastal 1997 Wilwestiga ühendust.

**Põhiliseks sihtturuks sai valitud Saksamaa**, seda mitmel põhjusel:

1. Wilwesti omanik on perekondlikult seotud Saksamaaga, Lõuna-Saksamaal elavad sugulased. Samuti oli tänu keeleoskusele ka Põhja-Saksamaal tekkinud sõpru, kelle juures sai reisisid peatuda.

2. Saksa turg on piisavalt suur, kokku elab riigis ligikaudu 82 miljonit elanikku (Tatsachen über Deutschland 2010/11.), kelle seas on piisaval hulgal naturaalseid materjale, käsitööd ja omanäolisi tooteid hindavaid tarbijaid. Eesti kuulub ajalooliselt Skandinaavia kultuuriruumi, mis oluliselt kergendab Eesti kudumite turustamist. „*Põhja-Saksamaal armastatakse Skandinaavia disaini ja põhjamaiseid kudumeid. Paljud ütlesid alguses Wilwesti toodete kohta, et näe Norra kampsunid. Aga siis juhtisin inimeste tähelepanu erinevustele ja peale seda oldi veelgi rohkem huvitatud*“ (Krienke-Tönnsen 2011).
3. Konkurents oli võrreldes Skandinaavia maadega väiksem, kuna erinevalt skandinaavlastest puudub sakslastel tugev villaste kudumite traditsioon, mistõttu turule sisenemisel ei tulnud konkureerida kohalike tootjatega. Enamik Eesti tootjaid sihtis sel hetkel esmajoones just Skandinaavia turgu, seega oli ka Eesti tootjate poolne konkurents nõrk. Villaseid kudumeid pakkusid põhiliselt Norra, Inglise/Iiri ja Ladina-Ameerika tootjad. Norra ja Inglise tootjate toodete kvaliteet oli küll hea, kuid hind väga kallis, nii et tarbijatele tundusid need sageli ülehinnatud. Ladina-Ameerika toodete kvaliteet oli vilets, kuid hind ka vastavalt odav. Wilwest tahtis pakkuda tarbijale head toodet mõistliku hinnaga, seega leida kliente nende potentsiaalsete ostjate seas, kellele küll meeldis Norra toodang, kuid kes pidasid seda liiga kalliks.
4. Saksamaa kasuks rääkis ka asjaolu, et tol hetkel oli Eesti kroon seotud Saksa margaga, seega puudus valuutarisk.

Esialgu sai välisturgudel panus tehtud **väikestele kauplustele** (käsitöö-, suveniiri-, öko-, matka- ja lõngapoed jne). Nende seast potentsiaalsete klientide selekteerimisel oli abi nii tuttavate soovitudest kui ka telefonikataloogidest. Kuid sageli leiti uusi kliente ka lihtsalt linnas jalutades, märgates sobivat kauplust ja pakkudes seal kaupa. Huvi korral olid väikekauplused sageli ka kohe valmis ostma, just selliselt leiti ka Wilwesti esimene klient „Unica“. Suuremad potentsiaalsed kliendid jäid sihtgrupist välja seetõttu, et alustava ettevõttega ei olnud Wilwest võimeline neile vajalikke koguseid pakkuma ja hind, mida nad olid nõus maksma, oli liiga madal. Samuti oli väikeste klientidega seotud risk oluliselt väiksem, samas kui ühe suure kliendi välja langemine, eriti veel ka tasumata jätmine oleks Wilwestile võinud põhjustada olulisi raskusi. Tegelikult ei sobinud suurte-

le klientidele ka Wilwesti toode, mille puhul oli käsitöö osakaal kõrge ja seetõttu suurte partiide valmistamine ei olnud võimalik.

Kliente otsiti ka kontaktüritustelt, millel ajavahemikus 1994 kuni 1996 aktiivselt osaleti (vt Lisa 4). Tol perioodil kasutati kõiki võimalusi Wilwesti tutvustamiseks, nii käidi Pärnu maakonna ettevõtjate ühisekspositsiooniga Drammeni messil (Norra), samuti Wernigorodes (Saksamaa), Eesti Vabariigi majanduspäevad Potsdamis ja messil Du und Deine Welt Hamburgis. Pärnu linna delegatsiooniga käidi rahvusvahelistel Hansapäevadel Soestis (Saksamaa), Bergenis (Norra) ja Gotlandil (Rootsi).

Kuigi huvi oli olemas, läks välisklientide leidmine siiski väga raskelt, uued ostjad lisanud alles kaks aastat pärast Unicat (vt Lisa 5): vahendaja Münchenis, suveniiripood Stockholmis ja rõivapood Lõuna-Saksamaal (Baden-Württembergis). Viimane neist järgmisel aastal pankrotistus. Stockholmis poega ei tasunud koostöö jätkamine end ära, kuna ostetavad kogused olid liiga väikesed ja teisi kliente Wilwestil Rootsis ei olnud. Põhiliseks takistuseks välisklientidega koostöö arendamisel oli tollivormistusega seotud bürokraatia. Nimelt on osade tekstiilitoodete, sh ka villaste kudumite import Euroopa Liitu koguseliselt piiratud ja nende importimiseks tuleb kord aastas taotleda vastavast keskasutusest litsents (Rõiva- ja tekstiilitoodete import 2012. aastal). Kuna Eesti tol ajal veel Euroopa Liitu ei kuulunud, siis Wilwesti potentsiaalsed kliendid loobusid kauba tellimisest otse Eestist, kui kuulsid impordilitsentsi ja tolliformaalsuste täitmisega seotud bürokraatiast. „*See oleks olnud minu jaoks liiga keeruline*“ (Janke-Nguyen 2011).

Olulist rolli mängis seejuures asjaolu, et kuna Saksamaa on suur riik, siis sealsetel väikeettevõtjatel enamasti puudusid igasugused kogemused välisettevõtetega suhtlemises, eriti veel Euroopa Liidust väljaspool paiknevate ettevõtetega. Näiteks Rootsis Stockholmis asunud suveniiripoega oli oluliselt lihtsam tolliformaalsustega seotud asju ajada. Wilwesti esimene klient „Unica“ oli pigem erandlik, kuna asus vaid neli kilomeetrit Taani piirist ja tema omanik Kirsten Krienke-Tönnsen oli Taani päritolu. K. Krienke-Tönnseni (2011) sõnul puudusid ka temal eelnevad väliskaubandusalased kogemused ning kogu asjaajamine oli ka tema jaoks tülikas, kuid ta tegi seda eelkõige teatavast missioonitundest, arvestades Taani ja Eesti ajaloolist seotust ja isiklikku sümpaatiat, mistõttu ta soovis Wilwestit aidata.

Teiseks tõsiseks takistuseks Wilwesti rahvusvahelistumisel oli tol ajal enamikesse Euroopa Liidu riikidesse reisimisel kehtinud **viisakohustus**. Viisa saamiseks oli enamasti vaja omada küllakutset mõnelt kohalikult elanikult või ettevõtelt. Siin oli Wilwesti omanikul palju abi sugulastest. Samuti oli võimalik taotleda viisat seoses messidel osalemisega, kuid alati oli olemas oht, et saatkond võis mingil põhjusel ka keelduda viisa andmisest. Näiteks kui tekkis kahtlus, et sinna minnakse töötama, kusjuures tööks loeti ka oma ettevõttega müügimessil või jõululaadal osalemist. See tähendab, et Eestist pärit omanik kohal olla ja asja koordineerida võis, kuid mitte boksis müüa, selleks pidid olema palgatud kohapeal tööluba omavad inimesed.

Kõike seda arvestades sai Wilwesti omanikele tegelikult juba 1995 aastaks selgeks, et äriideega jätkamiseks on vaja luua Saksamaale oma müügikontor, mis võtaks enda peale kaupade riiki toomisega seotud formaalsused ja jaotaks seal siis kauba klientide vahel laiali. Teine variant oleks olnud loobuda turul aktiivsest tegutsemisest ja otsida vahendajaid, kes ise teevad selle töö ära. 1995 aasta lõpus õnnestus selline kontakt Münchenis luua ja tema vahendas Lõuna-Saksamaal asuvatele kauplustele Wilwesti tooteid kokku üheksa aastat. Kuid Wilwest tahtis ikkagi ka ise oma toodetega otse turul olla ja mitte sõltuda vahendajatest. Seetõttu üritati Eestis tegutseva Saksa õigusbüroo Rödl & Partnerid abiga Põhja-Saksamaal registreerida OÜ Wilwesti filiaali, kuid kuna Wilwesti omanikule keelduti andmast tööluba, siis esimene katse ebaõnnestus.

Järgmiseks sammuks ja tegelikult tol hetkel juriidiliselt ka ainuvõimalikuks variandiks oli **Saksamaal osäühingu (edaspidi lühend GmbH) või aktsiaseltsi asutamine**. See lihtsustanuks oluliselt viisa taotlemist ja lahendanuks ka ettevõtja tööloa probleemi, sest äriregistrisse kantud prokuristilt ettevõtte esindamisel tööluba ei nõutud. Keeruliseks tegi asja nõue, mille kohaselt ärijuht (prokurist) või vähemalt üks nendest pidi juba ettevõtte registreerimisel omama Saksamaal tähtajatut ja piiranguteta tööluba (Meichelbeck 1996). Kuna aga vastavalt Saksa osäühinguseaduse (edaspidi GmbHG) §-le 43 lg 2 ärijuht vastutab isiklikult teatud juhtudel nii osäühingu kui ka tema võlausaldajate ees, siis oli raske leida sakslast, kes oleks olnud nõus sellist riski võtma eriti veel arvestades Wilwesti idaeuroopa tausta. Samuti oli vaja kokku saada GmbHG, § 5 lg 1 kohaselt kehtestatud minimaalne osakapital, 25,6 tuhat EURi (praegu on nõue 25,0 tuhat EURi), mis oli tolle aja Eesti ja suhteliselt noore ettevõtte kohta väga suur summa.

Probleem õnnestus lahendada koostöös Wilwesti kõige kauaaegsema kliendi, Kirsten Krienke-Tönnseniga. Kuna talle kuuluv kauplus „Unica“ Flensburgis oli peale kuue aastast tegevust ikka veel kahjumis, siis oli ta just otsustanud selle sulgeda. Samas oli kauplus Wilwesti toodangut seni väga hästi müünud, mistõttu Wilwesti omanik tegi ettepaneku tegevust ühiselt jätkata. K. Krienke-Tönnseni roll uue ettevõtte ärijuhina oli siiski pigem formaalne, tema ülesandeks oli olla kohapealseks kontaktisikuks väga kiireloomulistes küsimustes. Samuti oli K. Krienke-Tönnsen valmis Wilwesti omanikule laenama uue ettevõtte osakapitali sissemaksuks vajaliku summa. K. Krienke-Tönnsen (2011) tunnistas nüüd hiljem: *„tegelikult kõik tuttavad soovitasid mul seda mitte teha, kuna olid arvamusel, et vaevalt õnnestub seda summat Eestist tagasi nõuda, arvestades, et Eesti ei kuulunud Euroopa Liitu ja puudus tihe koostöö sealse õigussüsteemiga. Kuid mul oli tekkinud usaldus ja olin valmis võtma seda riski, et halvimal juhul jään kogu rahast ilma“*. Oluline on seejuures märkida, et juriidilises mõttes ei olnud 1996 asutatud Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH puhul tegemist siiski Wilwesti tütarettevõttega, kuid mõlemal ettevõttel oli ühine tuumikomanik.

Alates 1. jaanuarist 1997 läks uuele ettevõttele üle ka Wilwesti kõige esimese kliendi, Flensburgis asunud käsitöökaupluse „Unica“ tegevus. Tegemist oli 43 m<sup>2</sup> suuruse poega jalakäijatetsooni vaiksamas osas. Kokku oli seal neli korda mööda tööl olevat osalise tööajaga müüjat. Lisaks Wilwesti toodangule võttis pood komisjonimüüki veel kohalike kunstkäsitööliste toodangut: rõivaid, keraamikat, suveniire jne. Äriidee kohaselt pidi kauplusest saama ühtlasi ka Wilwesti müügiesindus, kus lahtiolekuaegadel on võimalik näidistega tutvuda ja väikesed hulgiostjad saaksid kätte ka soovitud koguse kaupa. Samuti üritas Unica lisaks Wilwesti toodangule leida Eestist veel teisigi müügiartikleid, mida hakata vahendama. Müüa prooviti linaseid kudumeid, nahkehistööd, keraamikat, sepiseid jne. Kauplus oli küll kahjumis, kuid ülalpidamiskulud ei olnud iseenesest väga suured, kokku ca 1700 EURi kuus. Kaupluse kahjum (ca 6000 EURi aastas) loodeti tasa teenida müügiga hulgiostjatele ning osalemisega laatadel ja jaemessidel. 1997 kasvaski hulgiostjate arv Saksamaal 15-le (vt. lisa 5), enamasti oli tegemist väikekauplustega, mille keskmine ostusumma jäi alla 500 EURi.

**Jaemüügimessid** on saksakeelses majandusruumis väga populaarsed, aastaringselt toimub hulgaliselt erineva taseme ja külastatavusega lõpptarbijatele suunatud müügimes-



se. Näiteks 1998 toimus ainuüksi Saksamaal kokku 269 lõpptarbijatele suunatud messi (MessePlaner 1997: 887-890). Suuremad neist, nagu näiteks Maimarkt Mannhaimis või Infa Hannoveris, kestavad tavapäraselt üheksa kuni kümme päeva. Seal osaleb 500 kuni 1000 eksponenti ja külastajaid on suurusjärgus 200 kuni 400 tuhat. Sageli puudub sellistel messidel kindel teema, eksponendid on jagatud hallidesse vastavalt tegevusaladele: ehitus, mood, sisustus, tervis, vaba aeg jne. Oma olemuselt meenutab see suurt kaubanduskeskust, ainult et on ajutise iseloomuga. Seal osalevate ettevõtete esmaseks eesmärgiks ongi tavaliselt kohene jaemüük või siis lõpptarbijatelt tellimuste saamine. Enda tutvustamine ja kaupade testimine on sellistel messidel osalevatele ettevõtetele sageli suhteliselt teisejärgulise tähtsusega. Nii on Saksamaal rida jaemüügi ettevõtteid, mis ongi spetsialiseerunud just sellistele müükidel osalemisele. Suurematel nendest on mitu müügitiimi, mis võimaldab osaleda paralleelselt toimuvatel müükidel.

Samas välismaalt tulnud ettevõtetele pakuvad sellised messid väga häid võimalusi lõpptarbija testimiseks, et otsustada, kas turule on mõtet siseneda või mitte ja milliseid muudatusi toodetes teha. Seda enam, et tehtud müügi arvel on võimalik vähemalt osa osaluskuluseid katta, muidugi eeldusel, et kaup mingilgi määral sealsele ostjale huvi pakub. Võimalused müügiessilt kaubanduspartnerite leidmiseks on suhteliselt piiratud. Wilwest ja Unica on kahe peale kokku messidelt leidnud viis hulgiostjast klienti (vt Lisa 6), mida on väga vähe arvestades, et kokku on osaletud aja jooksul erinevatel messidel 43 korral (vt Lisa 4). 1997 aastal osales Unica kokku kuuel müügiessil Saksamaal, suhteliselt hästi läks suurtel ja tuntud messidel: DDW Hamburgis, Hafa Bremenis ja Infa Hannoveris, kuid väiksemate üritustega jääd siiski kahjumisse. Nii et kuigi üritused kokku olid küll plussis, sellest siiski ei piisanud, et ära katta kaupluse kahjum ja Unica ning Wilwest lõpetasid 1997 aasta kahepeale kokku enam kui 6 tuhande EURi suuruse kahjumiga (vt Lisa 1).

Saksa müügiesinduse kaudu taheti laiendada oma tegevust ka naaberturgudele. Kui kaup oli juba kord toodud EL majandusruumi, siis ei olnud enam mingeid takistusi edasiliikumisel teistesse EL riikidesse. Nii osaleti mitmeid kordi Pärnu linna delegatsiooniga Rahvusvaheliste Hansapäevade raames toimunud Hansalaatadel (1998 Visby; 1999 Oldenzaal; 2000 Zwolle), kasutades kauba tollivormistamiseks Unicat.

Kõige tõsisem katse Unica rahvusvahelistumiseks tehti 1998, mil üritati minna Šveitsi turule, seega hoopis väljas poole EL-i. See oli mingil määral sunnitud käik, mis tulenes Schengeni viisaruumis kehtivast nn 90 päeva reeglist. Nimelt, kuigi pärast Unica registreerimist oli Wilwesti omanikule viisa saamine suhteliselt lihtne, ei tohtinud ta kuue kuu jooksul viibida nii Saksamaal, kui ka tegelikult kõigis Schengeni viisaruumi riikides kokku rohkem kui 90 päeva (Peamised Schengeni põhimõtted: 2011). Reeglistik, mis iseenesest pidi liikumisvabadust soodustama, sai sel juhul paradoksaalsel kombel just takistavaks. Nii näiteks ei tulnud kõne alla ka Hispaania puhkusereis, kuna see oleks toimunud Saksamaal viibimise päevade arvel. Seetõttu saigi järgmiseks sihtriigiks valitud Šveits, kuna tol ajal see veel ei kuulunud Schengeni viisaruumi (liitus 2004) ja sinna reisimine oli Eesti kodanikele viisavaba.

Et katta kaupluse kahjumit, otsustati 1998 aastal müügitegevust messidel laiendada ja seda just Šveitsis. Kuigi **Šveitsi minek oli mõneti sunnitud**, tundus see riik Wilwesti toodetele siiski perspektiivikas:

- Kliimaatilised tingimused Alpides soosisid villaste kudumite kandmist;
- Rahvastiku kõrge ostujõud, 1997 aastal majapidamised tarbisid kaupu ja teenuseid 32,8 tuhande Šveitsi frangi (ligikaudu 27,2 tuhat EURi) väärtuses iga liikme kohta (Main indicators of national accounts: 2011);
- Suhteliselt kõrge hinnatase, mis tol ajal võrreldes Saksamaaga oli hinnanguliselt umbkaudu kümme protsenti kõrgem;
- Madal käibemaksumäär - 6,5% (Saksamaal tol ajal 16%, praegu 19%), seega müügikäibest tuli riigile maksudeks tasuda oluliselt väiksem osa.

1998 aasta kevadel osales Wilwest suurel üleriikliku tähtsusega müügitulemussil Muba Baselis, mille müügitulemusega võis üldiselt rahule jääda. Kuid kuna kulud ühele messile sõiduks olid suhteliselt suured (lennupiletid, kauba transport, tollivormistus jne), siis üritus kokku siiski kasumlik ei olnud. Müügitulemuste põhjal otsustati sügisel tagasi minna ja osaleda korraga mitmel messil, et vähendada keskmist osaluskulude taset messi kohta. Kuna sügis on kudumite jaoks ka põhiline müügiperiood, siis loodeti saavutada veelgi paremaid müügitulemusi. Wilwest ja Unica osalesid 1998 aasta sügisel Šveitsis

kahe peale kokku neljal müügimessil (Vt lisa 4), mis kõik ebaõnnestusid suuremal või vähemal määral.

Kui tagantjärele analüüsida põhjuseid, miks Šveitsi minek ebaõnnestus, siis suures osas oli see tingitud **kohalike olude halvast tundmisest**. Kuna Šveits ja Saksamaa on naabermaad ja Šveitsis on saksa keel üheks riigikeeleks, siis pidas Wilwest neid kahte turgu ekslikult sarnaseks. Samuti alahinnati Šveitsi sisesest kultuuride erinevusest tulenevaid turustamisprobleeme. Kõige suurem ebaõnnestumine oli osalemine prantsuskeelses Šveitsis toimunud messil „*Foire de Geneve*“. Kohapeal selgus, et prantsuskeelsed šveitslased ei olnud valmis suhtlema saksa keeles, samuti erinesid märgatavalt nende maitse eelistused värvide osas. Ülejäänud kolm müüki toimusid küll Šveitsi saksakeelses osas, kuid olid väikesed kohaliku tähtsusega laadad, kus välisosalejaid oli vähe ja nendesse suhtuti umbusklikult. Üks aspekt, millega veel ei osatud arvestada, oli vanad naaberriikide vahelised pinged, mistõttu suhtumine Saksa ettevõtetesse ei olnud alati kõige soosivam. Sellele juhtisid Wilwesti omaniku tähelepanu samal ajal nendel messidel osalenud saksa päritolu ettevõtjad. Nimelt kevadel osales Baseli messil boksiga Wilwest, st Eesti ettevõte, sügisel aga osales pooltel messidel Unica, st Saksa ettevõte.

Kui võtta Wilwesti rahvusvahelistumise protsess aastatel 1993 kuni 1998 kokku ja hinnates seda töö teoreetilises osas välja toodud Lawrence S. Welch'i ja Reijo Luostarinen'i (1988: 39) kuuest dimensioonist lähtudes, siis võib öelda, et Wilwesti **rahvusvahelistumise tase sel perioodil kasvas oluliselt**. Suurenes nii toodete nomenklatuur, turgude ja klientide arv kui ka keerukamaks muutusid turul tegutsemise meetodid. Lisaks villastele kudumitele hakati vahendama ka linaseid kudumeid, nahkehistööd, keraamikat, siseneti Saksamaa ja Šveitsi turule, ekspordi astmelt liiguti kiiresti müügiesinduse astmele. Ka muutus organisatsioon keerukamaks, Saksamaale asutati iseseisev ettevõte (Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH), töötajate arv Eestis kasvas viiele ja lisandus ka neli poemüüjat Saksamaal. Kõik see nõudis täiendavaid investeeringuid, Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH asutamisel investeeriti osakapitali 25,6 tuhat EURi, tõsi suurem osa sellest oli kaubavarude all, mis oli siiski suhteliselt kergesti riigist välja viidav.

Kui jätta arvestamata mõned juhuslikku laadi osalemised müügimessidel Norras ja Rootsis ning katkenud suhted Stockholmi suveniiripoega, siis **oli protsess üldjoontes**

**lineaarne.** Tõsi viimast võiks käsitleda ka juba kui turult tagasitõmbumist ja seega mitelinearse käitumisena. Kuid autori arvates on oluline hinnata, kas turule on satunud juhuslikult või on see sihipärase tegevuse tulemus. Kuna kontakt Stockholmi poega oli siiski pigem juhuslikku laadi, siis seda ei tuleks käsitleda ka kui turult tagasitõmbumist.

Võttes aluseks teoreetilise osa alapeatükis 1.2. toodud astmelise (Uppsala mudeli) ja ülikiire rahvusvahelistumise võrdlustabeli 1 (vt lk 25), on tabelis 3 välja toodud olulisemad jooned Wilwesti rahvusvahelistumise protsessis.

**Tabel 3.** Wilwesti rahvusvahelistumisprotsessi võrdlus Uppsala mudeli ja ülikiirelt rahvusvahelistujatega.

	Astmeline rahvusvahelistumine	Kiirelt rahvusvahelistujad
Tegevus koduturul		Ei olnud oluline, müük Eestis juhuslik, ekspordi osakaal käibes kohe alguses väga kõrge, pidevalt üle 90%
Välisturgudele sisene-mise strateegia	Geograafilise kontsentratsiooni strateegia: keskendusime kõige pealt Saksa turule ja seejärel Šveitsi turule, Saksamaaga oli tunnetuslik kaugus väike	Geograafiline vahemaa ei olnud mää-rav
Rahvusvahelistumise kiirus		Väga kiire, kasutasime algusest peale keerukaid turule sisenemise meeto-deid, Unica asutati 3 aastat pärast Wilwestit
Rahvusvahelistumise tase	Suurenev: nii turul tegutsemise meetodid, kui ka turgude arv	Suurenev: eelkõige turgude arv
Rahvusvahelistumise ajend	Juhuslik ostja: Saksa turistid 1993 aastal	Eesti oli liiga väike, võimalus oli tee-nida turgude tasakaalustamatuse pealt, kuna Saksamaal maksid analoogsed tooted kordasid rohkem
Rahvusvahelistumise motiveeritus		Väga kõrge, rahvusvaheline kasv oli prioriteetne, algusest peale selge stra-teegia
Rahvusvahelistumise finantseerimine		Olemasolev rahavoog oli äärmiselt piiratud, finantseerisid omanikud. K. Krienke-Tönnseni võis võrrelda riski-kapitalistiga

Allikas: autori koostatud autori tabeli 1, lk 25 põhjal.

Sellest nähtub, et esines nii astmelisele rahvusvahelistumisele kui ka ülikiirelt rahvusvahelistumisele iseloomulikke jooni. Näiteks kasutati astmelisele rahvusvahelistumisele ehk Uppsala mudelile iseloomulikku geograafilise kontsentratsiooni strateegiat, st kes-

kenduti esmajoones Saksa turule ja alles neli aastat hiljem üritati tõsiselt siseneda Šveitsi. Samuti siseneti Uppsala mudelile iseloomulikult **tunnetuslikult kõige lähedasemale turule**. Selles suhtes võib nõustuda Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne (2009: 1421) poolt märgituga, et tunnetuslik kaugus on määrav just otsustajate tasandil. Kui Eesti ettevõtete jaoks on tavapäraselt Skandinaaviamaad lähedasemad kui Saksamaa, siis Wilwesti omanikule oli tänu suhtevõrgustikele ja keele oskusele olukord just vastupidine, oluliselt lihtsam oli minna Saksamaale kui Soome.

**Samas oli protsess tervikuna oluliselt kiirem**, ära jäi Uppsala mudeli jaoks oluline kodumaise tegutsemise periood (Wiedersheim-Paul *et al.* 1978: 55), kuna strateegia kohaselt oli rahvusvaheline kasv prioriteetne (Forsgren, Hagström 2007: 299). Kuigi Wilwest tegi koostööd ka Münchenis asuva vahendajaga, toimus see paralleelselt Unica asutamisega. Seega Uppsala mudelis välja toodud aste „müük läbi agendi“ jäi sisuliselt vahele ja väga ruttu, juba kahe aastaga jõuti rahvusvahelistumise kolmandale astmele oma müügiesinduseni välisriigis (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975: 306). Kiire liimumine oli forsseeritud ühest küljest EL tollipiirangutest, mille mõjule viitasid Lawrence S. Welch ja Reijo Luostarinen (1998: 38) kui ka teisest küljest avanenud võimalusest Unica üle võtta. Selgelt on märgata ka suhtevõrgustike rolli rahvusvahelistumisel (Oviatt, McDougall 1994: 54), eriti just fundamentaalsete suhtevõrgustike (Mort, Weerawardena 2006: 562), st sugulaste ja sõprade tähtsust rahvusvahelistumise esimestel aastatel. Hiljem Unica asutamisel aga oli juba oluline sekundaarne, st äritegevuse käigus tekkinud suhtevõrgustik, eelkõige head suhted Kirsten Krienke-Tönnseniga.

On veel mitmeid jooni, milles Wilwesti rahvusvahelistumise protsess sel ajavahemikul sarnanes pigem ülikiirelt rahvusvahelistujatele. Näiteks oli see tugevalt forsseeritud ettevõtte asutaja rahvusvahelisest nägemusest (Kuemmerle 2005: 32; Knight, Cavusgil 2004: 131). Samuti oli ettevõtte enda rahavoog rahvusvahelistumiseks ebapiisav ja protsessi finantseerisid omanikud, K. Krienke-Tönnseni rolli võib mingil määral võrrelda ka riskikapitalistiga. Idee müüa kudumeid Saksamaal, kuna seal makstav hind oli mitmekordne on samuti tüüpiline ülikiirelt rahvusvahelistujatele, kes sageli teenivad turgude tasakaalustamatuse pealt (Oviatt, McDougall 1994: 58 -59). Kuid samas puudus Wilwestil ülikiirelt rahvusvahelistujatele omane globaalne haare (Oviatt, McDougall

1994: 49) ja sobib pigem mõiste „*born regionals*“ ehk regionaalsete ülikiirelt rahvusvahelistuja alla (Johanson, Vahlne 2009: 1420).

Seega võib kokkuvõtteks öelda, et Wilwesti rahvusvahelistumise protsess oli algusaastatel üldjoontes lineaarne, kuid ei vastanud täielikult siiski kummalegi lineaarse rahvusvahelistumise mudelile, vaid sisaldas nii Uppsala mudelile kui ka ülikiirelt rahvusvahelistujatele iseloomulikke jooni, kuid viimaseid siiski mõnevõrra rohkem.

### 2.3. Üleminek mittelineaarsele rahvusvahelistumismudelile

Ebaedu Šveitsi turul suurendas Unica kahjumit veelgi, konsolideeritult lõpetasid Unica ja Wilwest 1998 aasta juba üle 18 tuhande EURi suuruse ärikahjumiga (vt Lisa 1). Sellega oli kogu Unicasse investeeritud kapital kahe aastaga ära kulunud ja lisaks Šveitsi turult tagasi tõmbumisele tuli 1999 veebruaris raha puudusel sulgeda ka kauplus Flensburgis, sest vaid nii õnnestus vältida Unica pankrotti. Tagant järele hinnates oli põhjusi, miks esialgne äriplaan ei õnnestunud, tegelikult mitu:

1. **Kogemuste puudus** – kauplust üle võttes puudusid Wilwesti omanikul igasugused eelnevad jaekaubanduse alased kogemused ja ka selge kontseptsioon, kuidas kauplust ümber kujundada, nii et see tuleks kahjumist välja. Kuna Wilwesti toodetud kudumid on olemuselt sesoonne kaup, siis sortimenti oleks tulnud täiendada veel vähemalt kahe tugeva kaubagrupiga. Samas tähendanuks see suuremat käibekapitalivajadust, mida sel hetkel ei olnud piisavalt. Samuti oli tol ajal ka liiga vähe kogemusi messidel ja laatadel osalemisel, millest oli tingitud nii fiasco Šveitsis kui ka mõned väiksemad ebaõnnestumised Saksamaal.
2. **Kohapealse aktiivse juhi puudumine** – välismaal esinduse avamine, eriti aga kaupluse pidamine eeldab, et ideaaljuhul palgatakse kohalike seast selle tegevust igapäevaselt korraldama aktiivne juht. Formaalselt oli Unical küll selline juht K.Krienke-Tönnseni näol olemas, kuid tegelikkuses puudus tal huvi aktiivselt ettevõtluses jätkata. Ka oma isikliku äri lõpetamise ühe põhjusena tõi ta välja soov vi saada rohkem vaba aega (Krienke-Tönnsen 2011), mistõttu tema roll jäi suhteliselt passiivseks. Selles situatsioonis oleks Wilwesti omanik vähemalt esialgu

pidanud kolima Saksamaale, mida paraku ta ei tehtud. Kuigi ta käis seal regulaarselt, elas ta valdavalt siiski Eestis.

3. **Põhitegevuse vähene kasumlikkus** – kui üle võtta kahjumis ettevõtte, siis peaks põhitegevus olema juba eelnevalt piisavalt kasumlik, et ära katta lisandunud kulud. Samas oli Wilwestil hulgiostjaid vähe, Flensburgi kauplust üle võttes kaotati senine põhiklient ning uute ostjate lisandumine oli aeglane ja nende poolt ostetavad kogused liiga väikesed, et katta kaupluse kahjum.
4. **Nõrk finantsseisund** – puudus puhver, mille arvelt katta nii kaupluse kui ka ebaõnnestunud Šveitsi laienemise kahjum. Kaupluse kahjum ei olnudki väga suur, ligikaudu 6 tuhat EURi aastas. Ka praegu tagantjärele hinnates arvab autor, et pikemas plaanis oleks idee võinud edukas olla, kuid selleks oleks olnud vaja rohkem kapitali, et katta esimeste aastate kahjum ja jätkata tegevust.

Edasi jätkas Unica ilma kaupluseta, vahendades Wilwesti toodetud kudumeid väikekauplustele ja teostades jaemüüki messidel ning laatadel. Mõlemas valdkonnas tegutsemiseks oli tol ajal müügiesindus vajalik eelkõige just juriidilises mõttes, mistõttu rahapuudusel hoiti püsikulud minimaalsed, kokku ca 2,8 tuhat EURi aastas ( vt tabel 4).

**Tabel 4.** Unica püsikulud 2007, EURi.

Kulu	Summa	Märkused
Kontori üür	0	Postiaadress ühe osaniku kodu
Lao üür	450	Üüritud garaaž
Kindlustus	84	Laos asuv kaup ja inventar
Raamatupidamisteenus	2 090	Raamatupidamisfirma
Panga konto haldustasu	29	Sõltub pangast ja ka keskmisest kontojäägist. Tegelik kulu mõnevõrra suurem, tulenevalt üleannete arvust
Kaubandus- ja Tööstuskoja liikmemaks	175	Liikmelisus on kapitaliühingutele kohustuslik, liikmemaksu suurus sõltub käibest, 175 EUR miinimum
Kokku	2 828	

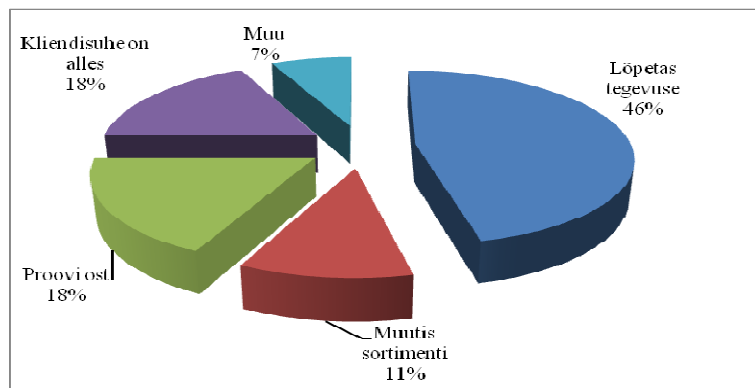
Allikas: Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007.

Ei palgatud alalisi töötajaid ega üüritud bürood. Äriettevõttele obligatoorse postiaadressina oli registreeritud Kirsten Krienke-Tönnseni kodu, kuid vajadusel oleks seda teenust saanud osta ka näiteks Unicale raamatupidamist tegevalt firmalt Starke & Partner. Unica

tööd korraldas Wilwesti omanik ise, suhtles nii klientide kui ka ametiasutustega, taotles impordilitsentse, vormistas tollideklaratsioone jne.

Unica tegutses selliselt suhteliselt stabiilselt Saksa turul ligi viis aastat kuni 2003 aasta lõpuni. Käive küll tasapisi kasvas, võrreldes 1999 aasta tasemega oli 2003 aastaks käive kasvanud 46% (vt Lisa 1 ja Joonis 7, lk 61), kuid tulemus jäi siiski selgelt ettevõtja eesalgsetele ootustele alla. Aeglane kasv oli ühest küljest tingitud aktiivse kohapealse juhi puudumisest, kuid ka valitud strateegia ei soosinud kiiret kasvu.

Üsna ruttu selgus, et panustamine väikestele hulgiostjatele ei õigusta ennast. Kuigi väikekaupluste ja laadakauplejate seas on suhteliselt lihtne leida uusi kliente, Unical ja Wilwestil on neid kahe peale kokku aja jooksul olnud ligi 30 (vt Lisad 5 ja 6), ei olnud koostöö nendega enamasti kuigi püsiv ja pikaajaline. Vaid seitsme kliendiga kestis see üle viie aasta. Kui analüüsida põhjuseid miks koostöö katkes, siis valdavalt seetõttu, et klient lõpetas oma tegevuse ja vaid 29%-l juhtudest Wilwesti toodang ei sobinud (Joonis 6).



**Joonis 6.** Wilwesti ja Unica hulgiostjate väljalangemise põhjused lisa 6 põhjal.

Alates 1998 Unica loobus aktiivselt uute klientide otsimisest ja edasi on hulgiostjatest klientide lisandumine olnud üsna juhuslik. Reeglina on nad ise ühendust võtnud, nähes Unica või Wilwesti müügiboksi mõnel laadal. Väikekauplustele panustamise perspektiivitust näitas kaudselt ka Wilwesti Lõuna-Saksamaal tegutsenud vahendaja tegevus, kes peale üheksa aastast koostööd loobus aastal 2005 villaste kudumite vahendamisest üldse ja hakkas tegelema hoopis toitlustusega. Ka tema põhiklientuur oli just väikekauplused, mis aja jooksul erinevatel põhjustel ära langesid. Seetõttu muutus hulгимүүк



Wilwesti strateegias järjest vähemolulisemaks ja põhiliseks sai hoopis jaemüük messidel ja laatadel: jõulu-, erinevad kunstkäsitöölaadad, linnade pidustused.

Kuigi **jaemüügimessidel ja laatadel** on osaluskulud tihti suhteliselt kõrged, näiteks Hamburgi ja Schenefeldi jõululaatadel, kus Unica osales, oli kohamaks vahemikus 4000 kuni 5000 EURil. On siiski on sellel turustuskanalil võrreldes poe pidamisega mitmeid eeliseid ja pakub häid võimalusi oma tegevuse arendamiseks just välisriigist tulnud ettevõtjale. Ülevaade selle turustuskanali tugevustest ja nõrkustest, ning sellega kaasnevatest võimalustest ja ohtudest võttis autor kokku tabelis 5.

**Tabel 5.** Jaemüügimessid ja laadad turustuskanalina, sellega seotud plussid ja miinused, ning võimalused ja ohud.

Tugevused	Nõrkused
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osaleda saab müügi kõrghooajal, ei pea kulusid kandma nõrkadel müügikuudel</li> <li>2. Potentsiaalsed ostjad ei lükka ostu edasi, müük ajaliselt kontsentreeritud</li> <li>3. Reeglina hea asukoht kesklinnas või muus suure käidavusega kohas</li> <li>4. Kahjum piiratud ühe laada osaluskuluga, kahjumliku poe sulgemine oluliselt kulukam</li> <li>5. Kõrgemad marginaalid võrreldes hulgi-müügiga</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suur käibekapitali vajadus osaledes mitmel müügil paralleelselt</li> <li>2. Messidel ja suurematel jõululaatadel suhteliselt kõrge osalustasu</li> <li>3. Raske saada hea tulu/kulu suhtega müüki-del kohta</li> <li>4. Vajalik suur isiklik panus, paralleelselt toimuvad müügid peavad asuma lähestikku</li> </ol>
Võimalused	Ohud
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Testida uusi tooteid ja turge lõpptarbija peal</li> <li>2. Katta suur territoorium sihtriigis, osaledes erinevatel laatadel</li> <li>3. Kasvatada kiiresti müüki, osaledes paljudel erinevatel laatadel</li> <li>4. Realiseerida tootmisülejääke</li> <li>5. Reklaamida ettevõtet ja saada uusi kontakte</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Käibes suur osa sularahal, ajutise personali ebausaldusväärsus</li> <li>2. Müügikäibe sõltuvus korraldaja poolt tehtavast reklaamist ja müügiboksides jagamisest</li> <li>3. Ilmastikuolud, eriti väliürituste puhul</li> <li>4. Konkurentsi järsk suurenemine, kui samale müügile tuleb teisi analoogse kauba müüjaid</li> </ol>

Allikas: autori koostatud.

Olulise plussina võib välja tuua, et müükidel saab osaleda ainult kõrghooajal ja ei pea kulusid kandma nõrkadel kuudel. See on oluline just sesoonsete kaupade puhul, nagu seda on ka Wilwesti kudumid. Nii toimuvad kudumite turustamiseks sobivad müügid Saksamaal valdavalt septembrist kuni detsembri lõpuni, mistõttu aja jooksul loobuti osalemast kevadsuvisel perioodil toimuvatel messidel ja laatadel. Samuti pakub erineva-

tel müükidel osalemine häid võimalusi ettevõtte tegevuse laiendamiseks: võimalik on katta suur osa riigi territooriumist ja kiiresti saab suurendada müüki. Samuti on seal hea realiseerida hulgiostjatest üle jäänud tootmisülejääke. Tänapäeva internetikaubanduse puhul on see aga heaks toetavaks kanaliks ostjate esmase tähelepanu äratamiseks ja enda reklaamimiseks.

Küll aga on jaemüügi arendamisel messide ja laatade kaudu ka mitmeid piiranguid, mille tulemusena nii Unica kui Wilwesti areng jäi vaatlusalusel perioodil seisma. Eelkõige võib välja tuua rasket ligipääsetavust hea tulu/kulu suhtega müükidele, suurt käibekapitali vajadust ja raskusi heade müüjate leidmisel. Kõrge kasumlikkusega on vaid sellised üritused, kus müügikoha üür on mõõdukas kuid külastatavus (eriti just turistide) seevastu suur. Sellised müügid on reeglina toimunud juba aastaid, seal on kindlad osalejad ja uutel tulijatel ei ole kerge müügikohta saada, kuna selleks peab vanadest osalejatest keegi loobuma. Mitmel müügil paralleelselt osalemine (eriti aktuaalne jõulude ajal) nõuab aga suurel hulgal käibekapitali ja nad ei tohi üksteisest asuda geograafiliselt kaugel, kuna ka palgalise tööjõu kasutamise puhul on vajalik ettevõtja pidev kontroll.

Samuti mõjutab tulemust väga tugevalt ka korraldajate tegevus: kui suur ja millise asukohaga müügikoht ettevõttele konkreetsel laadal eraldatakse ning kui palju üritust reklaamitakse. Nii näiteks kasvas Unica käive 1999 aasta Infa-l 26%, pärast seda kui saadi väga hea asetusega müügiboks peasissekäigu lähedal. Seevastu 2008 Wilwesti müük vähenes Niendorfi jõululaadal 43%, kuna korraldaja oli teinud varasemast oluliselt vähem koostööd reisikorraldajatega, mistõttu saabumata jäi just kaugemalt bussidega kohale reisiv jõukas ostjaskond.

Ka võib viimastel aastatel täheldada Saksa turu mõningast küllastumist messidest ja laatadest. Näiteks 2011 oli ametlikke suuremaid jõululaatasid ainuüksi ca 2000 (Weihnachtsmarkt Deutschland 2011). Kuid palju toimub ka väiksemaid müüke (kaubanduskeskused, mõisad, koolid, kirikukogudused jne), mida see number ei kajasta. „Kui varem olid kindlad teada ja tuntud üritused, siis nüüd korraldab juba iga paari majaga küla oma jõululaada. Iga nurga peal on mingi basaar ja nii jaotub kogu müük paljude laatade vahel laiali“ (Janke-Nguyen 2011).

Perioodil 1999 – 2003 oli oluliseks tendentsiks Unica tegevuse geograafiline kontsentreerumine Põhja-Saksamaale, umbes 300 km raadiusesse – ajapikku loobuti kaugemal toimuvatest müükidest, kuna sellega kaasnenud suuremad kulud ei toonud kaasa tavapärasest paremat müüki ja suur vahemaa ei võimaldanud paralleelset osalemist mitmel üritusel korraga. Nii üritati 2000 ja 2001 müügitegevust laiendada Austrias, osaledes sealsel suurel üleriigilise tähtsusega müügitähtsusega Welser/Rieder Landmarkt, kuid tulemus oli suhteliselt keskpärane. Mistõttu edaspidi loobuti suure vahemaa (ligikaudu 1000 km) tõttu nii kaugel toimuvatel müükidel osalemisest. Samuti tuleb arvesse võtta, et Saksamaa on siiski väga suur turg ja kaugeltki mitte homogeenne. Lõuna-Saksamaa ja Austria tarbija erineb oma maitset oluliselt Põhja-Saksa tarbijast ja Ida-Saksa tarbija omakorda Lääne-Saksa tarbijast. „*Kui Schleswig-Holsteinis on Skandinaavia asjad väga armastatud, siis Baieris mõjuvad nad juba pigem eksootiliselt*“ (Krienke-Tönnsen 2011). Wilwesti toodete disain (värvilahendused) sobis kõige paremini just Põhja-Saksa tarbijatele ja eraldi uusi tooteid paari Lõuna-Saksamaal toimuva müügi pärast valmistama hakata ei olnud mõistlik.

**2004 sai mitmes mõttes Wilwesti ja Unica arengus pöördeliseks.** Esiteks astus Eesti Euroopa Liitu, kusjuures Unica seisukohast vaadatuna ei olnud see muudatus mitte ilmtingimata ainult positiivne. Kuigi Eesti kuulumine Euroopa Liitu lihtsustas asjaajamist ja andis teatava kulude kokkuhoiu (langesid ära tolliformaalsused, odavnesid panga- ja mobiilside teenused, jne), kaotas Unica samas suure osa oma konkurentsieelistest. Sellest hetkest alates oli vaba ligipääs Saksa turule ka teistel Eesti tootjatel, kes olid aktiivselt asunud uusi turge otsima, kuna eestlaste põhiturg – Skandinaavia oli selleks ajaks mõnevõrra küllastunud. Järjest sagedamini osalesid Eesti ettevõtjaid Saksamaa messidel ja jõululaatadel. Kuigi ei saa öelda, et Unica oleks otseselt konkurentsis alla jäänud, võis siiski täheldada teatavat müügitulemuste tagasiminekut võrreldes Euroopa Liidu eelse perioodiga, eriti nendes piirkondades kuhu tuli teisi Eesti ettevõtteid. Näiteks Lübecki jõululaatadele (kokku on seal neid 5) lisandus Eestist kaks uut müüjat ja samas vähenes Unica müük seal esialgu ligi 30%.

**Konkurentsi kasvu** märkisid ka Unica hulgiostjatest kliendid (Janke-Nguyen 2011), kes olid ka hinnakonkurentsis mõneti ebasoodsamas olukorras. Kohati on tegemist ebaausa konkurentsiiga, kuna Eestist otse tulnud sageli enda tegevust Saksamaal ei regist-

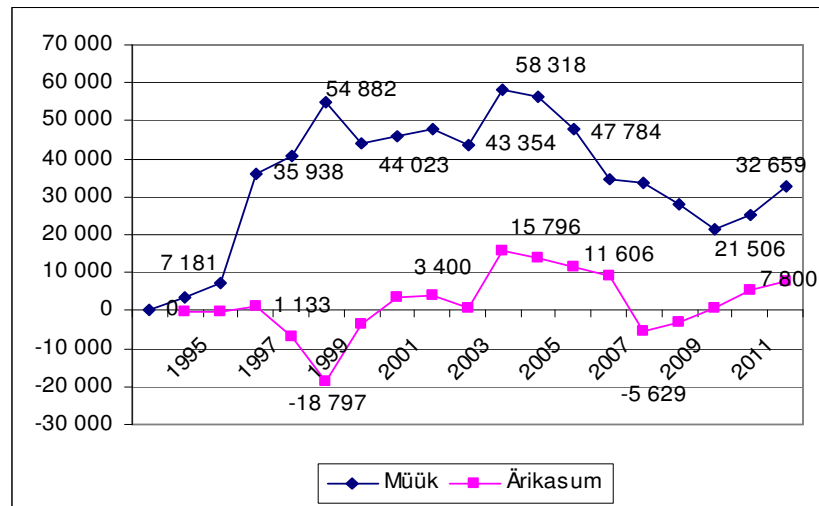
reeri ja seal makse ei maksa (käibemaks ja tulumaks), kuigi juriidiliselt on nad selleks kohustatud (Starke 11.12.2007).

Lisaks konkurentsi kasvule tegi murelikuks ka **areng Eesti tööjõuturul**. Käsitööd oskav põlvkond vananes, üha raskem oli leida uusi töötajaid ja tööjõukulud kasvasid kiiresti. Keskmine brutokuupalk kasvas Eesti Statistikaameti andmetel 1995 aasta 152 EURilt 2004 aastaks tasemele 466 EURi (Keskmine brutokuupalk tegevusala järgi; Keskmine bruto- ja netokuupalk maakonna järgi. 2012). Kui Wilwestis teenis masinalkuduja õpilane 1995 aastal 58% (arvestatud ümber täisajaga), siis 2004 aastal kogeenud masinalkuduja 78% Eesti keskmisest. Seoses Eesti liitumisega Euroopa Liiduga eeldas Wilwesti omanik tööjõukulude kiire kasvu jätkumist ka järgnevatel aastatel. Kui Wilwest oli hakanud osasid tooteid valmistama masinatega, oli käsitöö osakaal toodetes jätkuvalt kõrge, millega eristuti teistest sh ka Norra tootjatest. Tootmiskulude kasvu edasikandmine tarbijale on siiski suhteliselt piiratud, viimase 10 aastaga on Wilwesti tooted kallinenud vaid ligikaudu 10%. Seega oli tööjõukulude kasv tõsiseks ohuteguriks, kuna tootlikkuse tõstmine oli võimalik vaid väga vähesel määral. Wilwesti ja Unica väikeste tegevusmahtude puhul ei olnud ka mõeldav, viia tootmine üle mõnda väiksemate kuludega riiki, nagu näiteks Ukraina, Valgevene või Aasia riigid.

Selleks ajaks oli Wilwesti omanik tegelenud ettevõtlusega juba üle 10 aasta, kuid sellist kasvu ja edu nagu ta alguses lootis ei olnud. Tasapisi hakkas ettevõtjas tekkima teatav **perspektiivituse tunne ja tüdimus**. Kuna peresse planeeriti järelkasvu ja oli suurenenud vajadus stabiilsema elu järele, siis otsustas ta vastu võtta AS-i Wendre poolt 2004 tehtud tööpakkumise asuda seal tööle Saksa suuna müügijuhina. Otsustamise tegi lihtsamaks asjaolu, et Wendre juhtkonna nõusolekul oli võimalik põhitöö kõrvalt jätkata väikses mahus ettevõtlusega. Täiskohaga töötab ettevõtja tänaseni, kuid alates 2009 aasta maist AS-s SEB.

Loomulikult tuli seoses **ettevõtja palgatööle asumisega** teha korrektiive nii Wilwesti kui ka Unica ärimudelile. Teatavas mõttes võib alates 2005 aastast ettevõtlust lugeda Wilwesti omaniku hobiks, tegeleb ta ju sellega põhitöölt võetud puhkuse ja puhkepäevade arvel. Oluliselt tuli vähendada müükidel osalemist ja keskenduda vaid kõige suurema kasumlikkusega jõululaatadele. Loobuti täielikult osalemisest müügitähtsustel, kuna seal on osaluskulud võrreldes käibega suhteliselt kõrged. Kui näiteks Hannoveri

messil Infa moodustas osalustasu ca 25% käibest, siis võrdluseks Flensburgi jõululaadal on see näitaja vaid ca 10%. Ettevõtte käibes tõi see kaasa muidugi suure languse (Vt Joonis 7).



**Joonis 7.** OÜ Wilwest ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH konsolideeritud müügitulu ja ärikasum 1993 kuni 2011 (EUR), Lisa 1 põhjal.

Hulgimüügi tähtsus on viimastel aastatel hakanud uuesti tõusma, seda nii jaemüügitahude vähenemise tõttu, kui ka tänu 2008 leitud uuele arvestava suurusega kliendile, kelle tellimused on toonud kaasa viimaste aastate käibekasvu. Tema poolt tellitavad mahud andsid 2011 juba ligi kolmandiku Wilwesti käibest ja 2012 aastaks on ta tellimuste mahtu suurendanud veel ca 60%. Klient osaleb ise aktiivselt uute mudelite väljatöötamisel ja nii on tekkinud täiendav sünergia, millest Wilwest on saanud uusi ideid toodete kujundamisel. Kuigi alguses tundus Wilwesti omanikule temaga koostöö isegi veidi tülikas, kuna klient tahab teha kõiki asju teistmoodi, näitab senine kogemus, et tema soovidega kaasa minek on toonud ettevõttesse uue tõusu (vt joonis 7).

Lisaks turundusele korraldati ümber ka Wilwesti tootmispool, kui 2004 aastal oli ettevõttes palgal kaks täiskohaga töötajat (masinal kuduja, õmbleja) ja 11 osalise tööajaga kodutöötajat, siis uues olukorras ei olnud nii suurele töötajate hulgale enam piisavalt koormust. Tänapäevaks on alles kolm kodutöötajat, kuid täiskohaga õmblejat ja masinalkudujat ettevõttes enam ei ole. Järkjärgult mindi üle allhanke kasutamisele, tehakse koostööd FIE-ga, kellelt tellitakse vajalik kogus pool- ja valmistooteid. Samuti **hakati koos-**

**tööd tegema teiste Eesti tootjatega**, kellelt tellitakse kollektsooni täienduseks üksikuid mudeleid. Nii oluliselt mitmekesistunud tootevalik, kuna nüüd on kollektsoonis ka mudeleid, mille valmistamiseks Wilwestil endal tehnilised võimalused puudusid. Selle tulemusena on jaemüük jõululaatadel peale vahepealset mõõna viimastel aastatel uuesti suurenenud ca 25%. Samuti on tootmine efektiivsem, vähenenud on uute mudelite väljatöötamisega seotud kulud ning varasemast oluliselt paremini on võimalik planeerida kaubavarusid, kuna tööseisakutega kaasnevate kulude vältimiseks ei toodeta enam kaup lattu.

**2007 otsustati Unica Saksamaal likvideerida**, seoses Eesti astumisega Euroopa Liitu olid esialgseid juriidilised põhjuseid, mis tingisid Unica asutamise ära langenud. Kaupade liikumine muutus vabaks ja ka väikeste hulgiostjate jaoks ei ole mingiks probleemiks kaupu otse Eestist tellida (Janke-Nguyen 2011). 2008 registreeriti Saksamaale OÜ Wilwesti filiaal, kuna päris ilma juriidilise esinduseta tegevust jätkata siiski ei olnud võimalik:

- Seoses jaemüügi teostamisega Saksamaal, on kohustus olla Saksamaal käibemaksukohuslane (Starke 11.12.2007; 13.12.2007);
- Soov ka edaspidi kasutada müükidel sakslastest müüjaid, keda saab ametlikult tööle võtta vaid Saksamaal registreeritud maksukohuslane (Starke 11.12.2007) ;
- Jaemüükidel on suur osakaal sularahakäibel, seega on vaja kohapeal omada pangakontot.

Asendades iseseisva ettevõtte filiaaliga lootis ettevõtja saavutada mõningast kulude kokkuhoidu, kuna filiaali raamatupidamine on oluliselt lihtsam. Tegelikult oli see valearvestus, kuna kulude kokkuhoid oli loodetust väiksem ja samas muutus Wilwesti raamatupidamine keerukamaks, sest nüüd tuleb esitada konsolideeritud aruandeid.

Seoses palgatööle asumisega kaalus omanik vahepeal ka Wilwesti tegevuse lõpetamist, kuid viimasel ajal on järjest enam seisukohal, et mõistlik on siiski ettevõtlusega jätkata. Ühest küljest näitas viimane majanduskriis, et ka palgatöötaja positsioon on väga ebakindel, kohati tegelikult isegi veel palju ebakindlam kui ettevõtja positsioon. Ja teisest küljest muutused infotehnoloogias ning Eesti kuulumine EL-i on loonud uued võimalu-

sed kaupade rahvusvaheliseks turustamiseks, millega seoses on plaanis teha uusi muudatusi Wilwesti ärimudelil.

1. Seni on peaaegu täielikult kasutamata interneti keskkonna poolt pakutavad võimalused kaupade reklaamimiseks ja turustamiseks, mille rakendamine on praegu esimeseks prioriteediks.
2. Aastate jooksul on Wilwesti toodetele tekkinud kindel püsiklientuur, keda on müügis seni suhteliselt vähe ära kasutatud. Tuleks hakata tegema personaalseid pakkumisi püsiklientidele, võimalik et ka väikeses mahus rakendada võrkturunduse põhimõtteid. Samuti tuleks kliendisuhete arendamisel muuhulgas võtta kasutusele ka *facebook*.
3. Kuigi ei pea otstarbekaks jaemüükil osalemise taastamist endises mahus, on jaemüükil, eelkõige jõululaatadel osalemine siiski ka edaspidi vajalik, kuna võimaldab tooteid tarbijate peal testida ja toetab internetiturundust.
4. Hakata uuesti rohkem tähelepanu pöörama hulgimüügile, otsides ise uusi, perspektiivikaid kliente. Seoses tootmise ümberkorraldamisega on kasvanud ka kogused, mida saame ostjatele pakkuda, mis võimaldab omakorda keskenduda mõnevõrra suurematele klientidele.

Kui kokkuvõtteks võrrelda Wilwesti ja Unica rahvusvahelistumise protsessi aastatel 1999 kuni 2011 töö teoreetilises osas toodud seisukohtadega, siis võib öelda, et **protsess muutus alates 1999 aastast, mil toimus esimene tõsisem turgudel tagasitõmbumine, mittelineaarseks**. Tol hetkel loobuti üheaegselt nii Šveitsi turust, kui ka suleti Flensburgis tegutsenud kauplus. Viimasel juhul oli tegemist oma seotuse osalise vähendamisega Saksa turul. Järgnenud suhteliselt stabiilsele perioodile, kus vahepeal üritati isegi laieneda Austria turule, toimus uus osaline Saksa turult tagasitõmbumine ajavahemikus 2004 – 2007, mil Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH likvideeriti ja tema tegevuse võttis üle OÜ Wilwesti filiaal.

Kui lähtuda Jonathan L. Calof'i ja Paul W. Beamish'i (1995: 122) jaotusest ja omavahel võrrelda Wilwesti kahte turult tagasitõmbumist, siis mõlemal juhul toimus see mitme teguri koosmõjul. Nende võrdlus on kokku võetud tabelis 6 (vt järgmine lk), millest

nähtub, et mõlemat tagasitõmbumist põhjustanud tegurid ei ole omavahel kattuvad, kuna situatsioonid oma olemuselt olid erinevad. Kui esimesel juhul leidis kinnitust mitmete autorite (Welch, Luostarinen 1988: 37; Wiedersheim-Paul *et al* 1978: 55; Forsgren, Hagström 2007: 301) poolt välja toodud seisukoht, et turult tagasitõmbumine rahvusvahelistumise varases staadiumis on tingitud sageli just väheste kogemuste tõttu. Esinesid mitmed Ele Reiljani (2004: 73) poolt välja toodud põhjused: puudulik Šveitsi turu analüüs, tooted Šveitsi turu jaoks osaliselt vähe sobivad, puuduvad kogemused Saksa jae-kaubanduses ja liiga kiires tempos rahvusvahelistumine. Flensburgis asuva poe ülevõtmine oli mingil määral sundkäik, milleks Wilwesti tol hetkel veel ei olnud valmis. Seega leidis kinnitust ka Gabriel Benito (1997: 1374) tähelepanek, et tagasitõmbumise tõenäosus on siis suurem kui laienetakse ülevõtmise teel.

**Tabel 6.** Wilwesti 1999 ja 2004-2007 turult tagasitõmbumist põhjustanud tegurite võrdlus.

Kategooria	Tagasitõmbumine 1999	Tagasitõmbumine 2004-2007
Hoiakutel baseeruv	1. Turu tundmine paranes: Šveits osutus vähem perspektiivikaks	1. Väljavaated tuleviku suhtes negatiivsed: kulude ja konkurentsi kasv
Sisekeskkonnal baseeruv	2. Ressursside puudujääk: puudus raha kaupluse kahjumi katmiseks  3. Efektiivsuse tõstmine: kahjumlik üksus (kauplus) suleti	2. Ettevõtja isiklikus elus toimunud muutused: lapse sünd ja palgatööle asumine
Väliskeskkonnal baseeruv		3. Ühinemine Euroopa Liiduga: kadusid impordi ja reisimise piirangud 4. Konkurentsi kasv Saksamaal 5. Tööjõukulude kasv Eestis
Tulemustel baseeruv	4. Kehvad tulemused: nii Šveits kui ka Flensburgi kauplusel	6. Müügi kasv ei vastanud ootustele

Allikas: autori koostatud.

Samas teise tagasitõmbumise ajal oli Wilwesti puhul tegemist juba Saksa turul kogeenud ettevõttega ja määravaks said eelkõige väliskeskkonnas toimunud muutused. Teine tagasitõmbumine kinnitas osade autorite tähelepanekut (Benito 1997: 1373), et EL laie-



nemine võib mõningatel juhtudel kaasa tuua välisinvesteeringutest väljumise. Seejuures on mõlemal juhul tagasitõmbumist põhjustanud tegurid omavahelises põhjuslikus seoses. Esimesel korral tingisid nõrgad tulemused vajaduse teha muutusi sisekeskkonnas, tõsta efektiivsust ning ressursside puudusel ei olnud muud võimalust kui kauplus sulgeda. Teisel juhul aga väliskeskkonnas toimunud muutused (impordipiirangute kadumine, konkurentsi ja kulude kasv) tingisid muutused hoiakutes, mis omakorda tõid kaasa muutused sisekeskkonnas, sh ettevõtja enda isiklikus elus. Põhimõtteliselt võib need Wilwestis läbi viidud muutused liigitada Gabriel Benito (2005: 242) poolt välja toodud kohandumisena.

Kui prognoosida Wilwest edasisi arenguid, siis omanik ei välista võimalust, et mingil hetkel ta loobub palgatööst ja hakkab ettevõtet uuesti aktiivselt juhtima, mille tulemuseks toimub uus areng rahvusvahelistumise taseme suurenemise suunas. Seoses internetimüügi arendamisega on kadunud vahemaast tingitud piirangud ja on täiesti reaalne, et sisenetakse uuesti ka näiteks Šveitsi ja Austria turule. Sellisel juhul võiks Wilwestit nende turgude suhtes vaadelda ka kui „uuesti rahvusvahelistujat“. Samas võib internetimüügi arendamisega kaasneda mingil hetkel ka uus osaline tagasitõmbumine Saksa turult, kui otsustatakse lõplikult loobuda laatadel osalemisest ja suletakse filiaal ning interneti kaudu kaupu tellivaid Saksa kliente hakatakse teenindama otse Eestist.

Et eelnevat uuringut kokku võtta, toob autor Wilwesti rahvusvahelistumisprotsessi põhjal välja järgmised järeldused väikeettevõtete mittelineaarse rahvusvahelistumise kohta.

1. Pikemas perspektiivis ei järgi ettevõtted puhtalt ühtegi rahvusvahelistumise mudelit. Kui alguses ongi protsess lineaarne, siis erinevate sisemiste- ja väliste tegurite mõjul muutub see aja jooksul mittelineaarseks.
2. Ettevõtted kohandavad pidevalt oma strateegiat muutuvatele oludele, välisurult tagasi tõmbuvad nii alles rahvusvahelistumisega alustanud kui ka kogenenud ettevõtted, kuid situatsioonid ja tagasi tõmbumist põhjustavad tegurid on seejuures valdavalt erinevad.
3. Määrav on ettevõtja roll, tema võõrkeelte oskus, kogemused, suhtevõrgustikud, riskivalmidus, motiveeritus ja pühendumus. Need eeldused määravad nii rahvusvahelistumise tempo kui ka sihtriigid, kuhu esmalt sisenetakse. Samas võib

ettevõtja motiveerituse langus, muutused pereringis ja tervislikus seisundis ning vanuse suurenemine tuua kaasa rahvusvahelise tegevuse aktiivsuse vähenemise ja välisturult tagasi tõmbumise.

4. Tarbekaupu valmistavale ettevõttele, mille ressursid on piiratud ja kogemused väikesed sobib paremini Uppsala mudeli poolt soovitatav astmeline turule sisenemine. Uuele turule sisenemisel ei tuleks alguses ära põlata ka allhanget, kuna nii on suhteliselt väikeste kuludega võimalik õppida paremini tundma sihtturgu ja kiiresti suurendada müüki. Liiga kiire ja ressurssidele mittevastav rahvusvahelistumine võib vähekogenenud ettevõttele saada saatuslikuks ja põhjustada tema ebaõnnestumise ning sihtturult tagasitõmbumise.
5. Välisturule sisenedes on võtmeküsimus õigetele turustuskanalitele ja klientidele panustamine, tuleb leida üles kiiresti kasvavad ettevõtted ja minna nende arenguga kaasa. Sisuliselt ei ole võimalik olla tootjana/hulgimüüjana edukas, samal ajal kui kliendid on taandarengus. Kuigi ka väikeste hulgiostjate seas võib leida üksikuid kiiresti arenevaid ettevõtteid, on nad jaekaubanduse globaliseerumise tingimustes turustuskanalina pigem konkurentsivõime kaotajad, mistõttu nendele panustamine võib osutuda üheks turult tagasitõmbumise põhjuseks.
6. Edu saavutamisel on oluline roll suhtevõrgustikel, nendesse kuulumine aitab vältida sihtriigis tehtavaid valeotsuseid, leida õigeid koostööpartnereid ning tagab kergema ligipääsu turustuskanalitele. Seetõttu luues välisriigis müügiesindus, on parimaks lahenduseks, kui sinna leitakse aktiivne ja häid suhteid omav personal kohalike elanike seast.
7. Eriti just väikeettevõtete puhul on rahvusvahelistumisel oluline koostöö arendamine teiste ettevõtetega, seda nii tootmises kui ka turustamisel. Koostöö võimaldab suurendada tootmismahte ja efektiivsust ning parandada tootearendust, mille tulemusena suureneb konkurentsivõime välisturul.

## KOKKUVÕTE

Ettevõtte rahvusvahelistumise puhul on tegemist kompleksse ja mitmetahulise protsessiga, mis hõlmab nii riigist välja kui ka sissepoole suunatud tegevusi. Kuigi riigist väljapoole suunatud tegevuste puhul on lihtne ettevõtteid võrrelda eksportmüügi numbri ja selle osakaalu alusel, mis mõlemad on ka olulised näitajad, ei pruugi nad siiski mitte alati anda täiesti adekvaatset pilti ettevõtte rahvusvahelistumise tasemest ja selle jätkusuutlikkusest. Oluline on võtta arvesse ka tooteid, mida välisturgudel müüakse, turgusid kus tegutsetakse ning meetodeid, mida selleks kasutatakse.

Välisturud on väga erinevad, reeglina on lihtsam siseneda naaberriigi turule, kui meist nii geograafiliselt kui ka kultuuriliselt kaugemal asuvatele turgudele, millega tunnetuslik kaugus on oluliselt suurem. Samuti on vaja oma tooted kohandada iga konkreetse välisturu nõuetele vastavaks, seda nii pakendi, märgistuse, disaini kui ka tehniliste lahenduste osas. Määrav on ka turule sisenemise meetodi valik, kas piirduakse ekspordiga vahendajate kaudu, müüakse ise klientidele otse või hoopis otsustatakse avada ettevõtte müügiesindused välisriikides. Iga selline otsus seob ettevõtte ressursse, nii materiaalseid kui ka immateriaalseid erinevas mahu. Suurema rahvusvahelistumise tasemega on see ettevõtte, mis on suuremas mahu oma ressursse sidunud välisturgudega, st kasutades keerulisemaid turule sisenemise viise (nt müügiesindus, tootmisüksus), tegutseb paljudel suurema psüühilise distantsiga välisturgudel, müües seal erinevaid, turu nõuetele kohandatud tooteid.

Seejuures võib ettevõtte rahvusvahelistumine toimuda erinevate mustrite järgi. On ettevõtteid, millele kindlasti sobib paremini Uppsala mudeli aeglane, ettevaatlik ja riskemaandav astmeline lähenemine. Sobiva strateegia valikul on määravad nii omanike taust (perekondlik, eelnevad kogemused, haridus jne), iseloomuomadused (riskivalmidus), kasutada olevad ressursid, turud kuhu tahetakse siseneda kui ka tooted. Juhul kui kogemusi on vähe ja kasutuses olevad ressursid on napid, on mõistlik järgida Uppsala mudeli poolt kirjeldatud astmelist rahvusvahelistumist, sisenedes kõigepealt tunnetuslikult lähedasematele turgudele ja kasutades selleks väiksema seotuse astmega meetodeid,

Kuid mitte alati ei ole astmeline rahvusvahelistumine otstarbekas, näiteks kui ettevõtja omab välisturgudelt eelnevaid kogemusi ja sidemeid ei ole tal vajadust kõige madalamast astmest uuesti alustada. Sageli ei ole astmete järgimine ka võimalik, kasvõi näiteks tootest tingituna. On mõeldamatu, et kõrgtehnoloogilisi tooteid valmistava ettevõtte rahvusvahelistumine toimuks aeglaselt, astmelise mudeli järgi, st ükshaaval uutele turgudele sisenedes. Sellistel juhtudel toimub ettevõtte rahvusvahelistumine sageli väga kiirelt, astmeid vahele jättes ja paljudel turgudel korraga ehk siis nn ülikiirelt rahvusvahelistujate (*born global*) teooria kohaselt. Kuid tavapärasest kiirema, astmeid vahele jätva rahvusvahelistumise võivad kaasa tuua sihtturul kehtestatud piirangud, mis sunnivad ettevõtteid kasutama suurema seotuse astmega sisenemismeetodeid kui nad seda tegelikult tahaksid. Viimast võis täheldada magistritöös vaatluse all olnud OÜ Wilwesti puhul.

Kuid varem või hiljem võib iga ettevõtte jaoks kätte jõuda moment, mil on otstarbekas mõnelt turult lahkuda. Just välisturult tagasitõmbumine muudab ettevõtte rahvusvahelistumisprotsessi mittelineaarseks. Kui tavamõtlemine seostab turult tagasi tõmbumist ebaõnnestumisega, st nõrkade tulemustega ja väheste kogemustega ettevõtete puhul see ongi sageli peamiseks turult lahkumise põhjuseks, siis tegelikkuses tõmbuvad turgudelt tagasi ka suurte kogemustega, seal pikka aega tegutsenud ettevõtted. See on tingitud muutustest nii välis- kui ka sisekeskkonnas: seadusandluses, nõudluses, konkurents, tootmis- ja transpordikuludes (kasv), juhtkonna ja/või omanike seas, olulise kliendi kaotus jne. Juhul kui need muutused on oma olemuselt negatiivsed, muutuvad ka juhtkonna hoiakud selle välisturu suhtes negatiivseks ja võidakse jõuda järeldusele, et parimaks lahenduseks on sealt tagasi tõmbumine. Tegelikult ei pea muutused, mis tingivad turult

lahkumise, isegi mitte alati olema negatiivsed. Selle võib kaasa tuua näiteks ka vajadus, oma olemasolevad ressursid suunata ümber mõnele perspektiivikamale turule. Selleks, et protsess muutuks mittelineaarseks, ei pea tagasitõmbumine olema täielik, piisab ka lihtsalt oma seotuse vähendamisest, näiteks müügiesindus suletakse ja klientidele hakatakse edaspidi kaupu tarnima otse kodumaalt.

Kui kord juba ollakse turult lahkunud, siis ei pea see sugugi tähendama, et hiljem, tagasitõmbumise tinginud asjaolude äralangemisel, ei võidaks siseneda nendele välisurgudele uuesti ja seda sageli veelgi suurema seotuse astmega. Tegemist on nn uuesti rahvusvahelistumise fenomeniga, mis sobib samuti kokku rahvusvahelistumise mittelineaarse käsitlusega.

Tegelikult on raske eelistada ühte konkreetset teooriat teisele. Pikemas perspektiivis ei järgi ettevõtted puhtalt ühtegi mudelit, vaid nende rahvusvahelistumise protsessis ilmneb sageli kõigile kolmele teooriale iseloomulikke jooni. Seega kuigi ettevõtete rahvusvahelistumine on algetapis tavapäraselt lineaarne, muutub see hiljem sageli mittelineaarseks. Sarnast käitumismustrit võis täheldada Wilwesti ja Unica puhul, mille viie esimese tegutsemisaasta vältel oli rahvusvahelistumisprotsess üldjoontes lineaarne, kuid selles ilmnis nii Uppsala mudelile kui ka ülikiirelt rahvusvahelistujate teooriale iseloomulikke jooni.

Uppsala mudeli kohaselt siseneti uutele välisurgudele ükshaaval, alustades Saksa turust, mis oli ettevõtjale tunnetuslikult kõige lähedasem turg. Kuigi nii geograafiliselt, kui ka tunnetuslikult on Saksamaa mõnevõrra kaugem (keskmise eestlase seisukohast) kui Skandinaavia riigid, oli ettevõtja jaoks arvestades tema keele oskust, perekondlike sidemeid ja olemas olevaid suhtevõrgustikke Saksa turule oluliselt lihtsam siseneda, kui näiteks Soome turule. Järgnevas sihtturuks valitud Šveitsiga oli tunnetuslik kaugus juba mõnevõrra suurem, puudus ka kohapealne suhtevõrgustik, millele oleks saanud toetuda ja eelnevad teadmised turu kohta olid minimaalsed, kõik see kokku sai ka saatuslikuks. Suurim viga ei seisnenud mitte selles, et Šveitsi üritati laieneda, vaid et see nii agressiivselt ette võeti.

Samas välisurgudel tegutsemiseks kasutatavate meetodite osas Wilwest ei järginud Uppsala mudelit, vaid tema rahvusvahelistumise protsess oli oluliselt kiirem, edasi lii-

guti astmeid vahele jättes ja sellega sarnanes protsess pigem ülikiirelt rahvusvahelistujate teooriale. Kodumaise tegutsemise etapi jättis Wilwest üldse vahele, ekspordiga alustati kaheksa kuud peale ettevõtte asutamist ja esimesel tegevusaastal oli ekspordiosakaal 83%, järgnevatel aastatel aga ületati juba pidevalt 90% tase. Oma müügifirma Saksamaal (Unica) asutati vaid kolm aastat peale Wilwestit, kusjuures rahvusvahelise laienemisega seotud kulutusi finantseeriti omanike endi poolt, mitte ettevõtte põhitegevuse poolt genereeritava rahavoo arvelt.

Kuid seejuures tuleb tunnistada, et kuigi välisturud olid prioriteetsed algusest peale, oli nii kiire rahvusvahelistumise tempo siiski osaliselt sunnitud, vastureaktsioonina Euroopa Liidu poolt siseturu kaitseks seatud väliskaubanduspiirangutele. Wilwest ei olnud sel hetkel nii kiireks arenguks tegelikult valmis ei kogemuslikult, ega ka kasutuses olevate ressursside poolest. Tagant järele võib öelda, et ekspordi etapp võinuks kauem kesta, kuid selleks tulnuks kasutada agentide või vahendajate abi. Samuti ei olnud päris õige Eesti turust täielik loobumine, sest kuigi Eestis oli kaupade müügihind oluliselt madalam, on müügi organiseerimine koduturul märksa lihtsam ja seetõttu loobuti heast võimalusest täiendavalt tulu teenida.

Tegelikult forsseeris Wilwesti rahvusvahelistumise tempot ka turustuskanalite osas tehtud panus väikekauplustele ja jaemüügile, kuna esimesed neist ei olnud huvitatud väikeste koguste tõttu tolliformaalsuste täitmisest. Ja jaemüügi teostamine juba iseenesest nõuab müügiüksuse olemasolu Saksamaal, kuna sellega seoses tekib maksukohustus. Seejuures väikekauplustele seatud lootused ei õigustanud ennast, kuna tegemist on kliendigrupiga, mis tänapäeva globaliseerumise ja ketistumise tingimustes kipub konkurentsiga alla jääma. Isegi kui alguses suudeti nende seas uusi kliente leida suhteliselt kiire tempos, langesid nad peaaegu sama kiiresti ka jälle välja, kuna lõpetasid tegevuse, mistõttu sellele grupile panuse tegemine ei võimaldanud ettevõttel saavutada olulist kasvu.

Jaemüügi teostamine: osalemine jaemüügimessidel ja erinevatel laatadel on hea võimalus välisturu testimiseks ja klientide eelistuste tunnetamiseks. Samas on ka sellel kanalil mitmeid puudusi, mis ei võimalda ettevõttel kiiresti oma tegevust laiendada, eelkõige piiratud ligipääs parematele müügikohtadele, samuti raksused usaldusväärse personali leidmisel ning suhteliselt suur käibekapitali vajadus paralleelselt toimuvate ürituste kor-

ral. Seetõttu on üheks võimalikuks lahenduseks võtta uue müügikanalina kasutusele internet, mis on järjest enam võitmas tarbijate populaarsust.

Mittelineaarseks, muutus Wilwesti ja Unica rahvusvahelistumisprotsess alates 1999, mil toimus esimene tõsisem turult tagasitõmbumine, kui suleti nii Saksamaal tegutsenud kauplus kui ka loobuti Šveitsi turust. See oli tüüpiline suhteliselt noore ja väheste ressurssidega ettevõtte tagasitõmbumine, mis oli tingitud väheste kogemuste tõttu tehtud valeotsuste tulemusena, saadud kehvadest tulemustest nii Šveitsi kui ka Saksa turul. Selle põhjal võib järeldada, et tarbekaupu valmistavatele väikeettevõtetele, mille ressursid on piiratud ja kogemused välisturul väikesed sobib tegevuse alguses paremini Uppsala mudeli poolt soovitatav astmeline turule sisenemine. Uuele turule sisenemisel ei tuleks alguses ära põlata ka allhanget, kuna nii on suhteliselt väikeste kuludega võimalik õppida paremini tundma sihtturgu ja kiiresti suurendada müüki. Liiga kiire, ressurssidele mittevastav rahvusvahelistumine võib vähekogenenud ettevõttele saada saatuslikuks ja põhjustada tema ebaõnnestumise ning sihtturult tagasitõmbumise.

Kuid vahepealsele suhteliselt stabiilsele perioodile järgnenud teine Saksa turult toimunud osaline tagasitõmbumine (2004 kuni 2007) oli tüüpiline just pikemat aega tegutsenud ettevõttele. Eelkõige muutused väliskeskkonnas: Eesti liitumine Euroopa Liiduga ja sellest tulenev konkurentsi ja tööjõukulude kiire kasv muutsid ettevõtte jaoks väljavaated negatiivseks ja kuna ka tulemused ei vastanud päriselt ootustele, siis tekkis vajadus muuta senist tegutsemise strateegiat. Samuti olid koos Eesti astumisega Euroopa Liitu kadunud juriidilised piirangud Eesti ettevõtete tegutsemiseks Saksa turul, seega põhjus, mis omal ajal tingis Unica asutamise. Nende tegurite koosmõjul Unica lõpetas 2007 oma tegevuse. Seega näitas Wilwesti rahvusvahelistumisprotsess, et ettevõtted kohandavad pidevalt oma strateegiat muutuvatele oludele, välisturult tagasi tõmbuvad nii alles rahvusvahelistumisega alustanud kui ka kogenenud ettevõtted, kuid situatsioonid ja tagasi tõmbumist põhjustavad tegurid on seejuures valdavalt erinevad.

Wilwesti rahvusvahelistumise protsessi põhjal võib järeldada, et väikeettevõtete jätkusuutlikuks rahvusvahelistumiseks on väga oluline kuulumine rahvusvahelistesse suhtevõrgustikesse, panustamine õigetele turustuskanalitele ja klientidele ning koostöö arendamine teiste väikeettevõtetega, just nende tegurite mõjul on Wilwesti müük ja kasumlikkus viimastel aastatel hakanud uuesti kasvama.

Samuti leidis kinnitust teoorias välja toodud seisukoht, et eriti väikeettevõtete rahvusvahelistumisel on väga oluline ettevõtja enda roll. Wilwesti algusaastate kiire rahvusvahelistumine oli tingitud just ettevõtja enda kõrgest motiveeritusest, kuid lisaks oli oluline osa selles ka tema suhtevõrgustikel, nii primaarsetel kui ka sekundaarsetel. Ilma nendeta nii kiire rahvusvahelistumine ei oleks saanud toimuda. Samas on oluline märkida, et ka turult tagasitõmbumisel on ettevõtja roll väga oluline, eriti just viimane tagasitõmbumine oli selgelt mõjutatud ettevõtja enda negatiivsetest hoiakutest ja sellest tulenevalt motiveerituse langusest.

Kindlasti vajaks rahvusvahelistumine väikeettevõtja seisukohast veel täiendavat uurimist. Arvestades interneti, kui turustuskanali uudsust ja samas ka väga kiiret arengut viimastel aastatel, vajab kindlasti täiendavat uurimist ka interneti kasutamise võimalused väikeettevõtete rahvusvahelistumisel. Tulevikus võiks uuringutesse kaasata suurema arvu ettevõtteid ja kasutada ka teisi uurimismeetodeid, näiteks küsitlusi.

Samuti võiks uurida mittelineaarset rahvusvahelistumist ettevõtetes, mis erinevad üksteisest nii suuruse, rahvusvahelistumise kiiruse, kui ka valitud sihtturgude psüühilise distantssi poolest. Selline uuring võimaldaks välja tuua sarnasused ja erinevused rahvusvahelistumise mittelineaarses protsessis.



## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aharoni, Y.** The Foreign Investment Decision Process. Boston: Harvard Business School, 1966. Viidatud Johanson, J., Vahlne, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.- Journal of International Business Studies, 2009, Vol.40, No. 9, pp. 1411-1431 vahendusel.
2. **Axinn, C.N., Matthysens, P.** Limits of internationalisation theories in an unlimited world.- International Marketing Review, 2001, Vol.19, No. 5, pp. 436-449.
3. **Bank, K.** Omatooted pühivad letid valikust puhtaks. – Äripäev, 28.11.2011. [<http://leht.aripev.ee/Default.aspx?PublicationId=464dc490-fb94-4024-9b75-258ddc8543a9&artikleid=33252&paperid=A2341D2E-D5D8-4883-B943-BCF0CF732770&selectedDate=2011-10-28>]. 05.05.2012.
4. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S.** „Born-again global“ firms. An extension to the „born global“ phenomenon.- Journal of International Management, 2001, Vol. 7, No. 3, pp. 173-189.
5. **Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D.** Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation.- Journal of International Entrepreneurship, 2003, Vol. 1, No. 4, pp. 339-362.
6. **Benito, G.R.G.** Divestment and international business strategy. – Journal of Economic Geography, 2005, Vol. 5, pp. 235-251.
7. **Benito, G.R.G.** Divestment of foreign production operations. – Applied Economics, 1997, Vol. 29, No. 10, pp. 1365-1377.

8. **Bilkey, W.J.** An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. – Journal of International Business Studies. 1978, Vol. 9, No. 1, pp. 33-46.
9. **Calof, J.L., Beamish, P.W.** Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation. - International Business Review, 1995, Vol. 4, No. 2, pp. 115 – 131.
10. **Carlson, S.** How Foreign is Foreign Trade? – Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum II, 1975, No. 15, 26 pp. Viidatud Bilkey, W.J. An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. – Journal of International Business Studies. 1978, Vol. 9, No. 1, pp. 33-46 vahendusel.
11. **Chetty, S., Blankenburg Holm, D.** Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. - International Business Review, 2000, Vol. 9, No. 1, pp. 77 – 93.
12. **Cyert, R. M., March, J. G.** A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, 1963. Viidatud Johanson, J., Vahlne, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.- Journal of International Business Studies, 2009, Vol.40, No. 9, pp. 1411-1431 vahendusel.
13. Eesti ettevõtete ekspordiprobleemide uuring. Üldosa. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, 2010, 162 lk.  
[[http://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/Ex\\_Eesti\\_ettevotete\\_ekspordiprobleemide\\_uuringu\\_uldosa.pdf](http://www.ki.ee/publikatsioonid/valmis/Ex_Eesti_ettevotete_ekspordiprobleemide_uuringu_uldosa.pdf)]. 05.05.2012.
14. Eesti majandus 2010. aastal. Eesti Pank, 2011, 128 lk.  
[[http://www.eestipank.info/pub/et/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/aastaaruanne/\\_2010/fullrep.pdf](http://www.eestipank.info/pub/et/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/aastaaruanne/_2010/fullrep.pdf)]. 18.01.2012
15. Eesti Panga majanduskommentaar. Eesti Pank, 14. detsember 2011.  
[[http://www.eestipank.info/print/et/press/Press/kommentaariid/Arhiiv/\\_2011/\\_275.html?ok=1](http://www.eestipank.info/print/et/press/Press/kommentaariid/Arhiiv/_2011/_275.html?ok=1)]. 18.01.2012.

16. **Eisenhardt, K. M.** Building Theories from Case Study Research.- Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 4, pp 532 – 550.
17. **Fletcher, R.** A holistic approach to internationalisation.- International Business Review, 2001, Vol.10, No. 1, pp. 25-49.
18. **Forsgren, M., Hagström, P.** Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. – Critical perspectives on international business, 2007, Vol. 3, No. 4, pp. 291 – 305.
19. **Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M.** Born globals: how to reach new business space rapidly. – International Business Review, 2004. Vol. 13, No. 5, pp. 555 – 571.
20. Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG). Vom 20. April 1892 Deutsches Reichstag. RGBl. S. 477. [[www.gesetze-im-internet.de/gmbhg/](http://www.gesetze-im-internet.de/gmbhg/)]. 20.01.2012.
21. **Hadjikhani, A.,** A Note on Criticisms against the Internationalization Process Model.- Management International Review, 1997, Vol. 37, No. 2, pp. 43-66.
22. **Hutzschenreuter, T., Voll, J.C., Verbeke, A.,** The Impact of Added Cultural Distance and Cultural Diversity on International Expansion Patterns: A Penrosean Perspective. - Journal of Management Studies, 2011, Vol. 48, No.2, pp. 305-329.
23. **Janke-Nguyen, Liane.** (Wilwesti hulgiostjast klient). Autori intervjuu. Helisalvestis. Hohn, 30. november 2011.
24. **Javalgi, R., Deligonul, S., D., Dixit, A., Cavusgil, T.S.** International Market Reentry: A Review and Research Framework.- International Business Review, 2011, Vol.20, No. 4, pp. 377-393.
25. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.- Journal of International Business Studies, 2009, Vol.40, No. 9, pp. 1411-1431.

26. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Mechanism of Internationalization.- International Marketing Review, 1990, Vol. 7, No. 4, pp. 11-24.
27. **Johanson, J., Vahlne, J.-E.** The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.- Journal of International Business Studies, 1977, Vol.8, No. 1, pp. 23-32.
28. **Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F.** The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases.- Journal of Management Studies, 1975, Vol.12, No. 3, pp. 305-322.
29. **Johnston, W.B.,** Global work force 2000: The new world labor market. – Harvard Business Review, 1991, Vol. 69, No 2, pp. 115-127. Viidatud Oviatt, B. M., McDougall, P.P. Toward a Theory of International New Ventures. - Journal of International Business Studies, 1994, Vol. 25, No.1, pp. 45-64. vahendusel.
30. Keskmise brutokuupalk põhitegevusala järgi (1992-2001). Statistikaamet. [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=PA91&ti=KESKMINE+BRUTOKUUPALK+P%D5HITEGEVUSALA+J%C4RGI+%281992%2D2001%29&path=../Database/Majandus/12Palk\\_ja\\_toojeukulu/01Palk/02Aastastatistika/&lang=2](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=PA91&ti=KESKMINE+BRUTOKUUPALK+P%D5HITEGEVUSALA+J%C4RGI+%281992%2D2001%29&path=../Database/Majandus/12Palk_ja_toojeukulu/01Palk/02Aastastatistika/&lang=2)]. 12.01.2012
31. Keskmise bruto- ja netokuupalk maakonna järgi (2000-2011). Statistikaamet. [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=Pa5321&ti=KESKMINE+BRUTO%2D+JA+NETOKUUPALK+MAAKONNA+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/12Palk\\_ja\\_toojeukulu/01Palk/02Aastastatistika/&lang=2](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=Pa5321&ti=KESKMINE+BRUTO%2D+JA+NETOKUUPALK+MAAKONNA+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/12Palk_ja_toojeukulu/01Palk/02Aastastatistika/&lang=2)]. 12.01.2012
32. **Knight, G.A., Cavusgil, S.T.** Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.- Journal of International Business Studies, 2004, Vol.35, No. 4, pp. 124-141.
33. **Korhonen, H.** Inward – outward internationalization of small and medium enterprises.- Helsinki School of Economics and Business Administration,

- 1999.(doctoral dissertation). Viidatud Ruzzier, M., Hisrich, R.D., Antoncic, B. SME internationalization research: past, present and future. - Journal of Small Business and Enterprise Development, 2006, Vol.13, No. 4, pp. 476-497 vahendusel.
34. **Krienke-Tönnsen, Kirsten.** (Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH endine osanik ja poeomanik Flensburgis). Autori intervjuu. Helisalvestis. Flensburg, 4. detsember 2011.
35. **Kuemmerle, W.** The Process of International Expansion in Knowledge-Intensive Settings: Research Questions, Theory and Summary of Findings.- Creating Value Through International Strategy. Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan, 2005, pp. 26-42.
36. **Luo, Y., Zhao, J.H., Du, J.** The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis.- International Marketing Review, 2005, Vol. 22, No. 6, pp. 693-709.
37. **Luostarinen, R.** Internationalization of the Firm - An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behaviour al Characteristic in Strategic Decision Making. Helsinki School of Economics, 1979. (Dissertation). Viidatud Reiljan, E. Reasons for De-Internationalization: An Analysis of Estonian Manufacturing Companies. – Tartu University Press, 2004, 235 p vahendusel.
38. **Luostarinen, R.** Foreign operations of the firm. Helsinki, 1970. Viidatud Reiljan, E. Reasons for De-Internationalization: An Analysis of Estonian Manufacturing Companies. – Tartu University Press, 2004, 235 p. vahendusel.
39. Main indicators of the national accounts. Swiss Federal Statistical Office, National Accounts, 2011. [<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/en/index/themen/04/01/key.html>]. 28.01.2012.
40. **Meichelbeck, Hugo.** (Dr. Bernd Rödl & Partner konsultant). Autori kirjavahe- tus. Kiri. Nürnberg, 09.09.1996.

41. MessePlaner, Messen & Ausstellungen 97/98. Frankfurt am Main: m+a Verlag für Messen, 1997, S. 1069.
42. **Mintzberg, H., McHugh, A.** Strategy formation in an adhocracy. – Administrative Science Quarterly, 1985, Vol.30, June, pp. 160-197. Viidatud Morgan, R. E., Katsekeas, C. S. Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique. – Management Decision, 1997, Vol.35, No. 1, pp. 68-78 vahendusel.
43. **Morgan, R.E., Katsikaes, C.S.** Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique.- Management Decision, 1997, Vol.35, No. 1, pp. 68-78.
44. **Mort, G.S., Weerawardena, J.** Networking capability and international entrepreneurship. How networks function in Australian born global firms.- International Marketing Review, 2006, Vol.23, No. 5, pp. 549-572.
45. **Neudorf, R.** Ikea viib kalliks osutunud allhanke Eestist Leetu. – Eesti Päevaleht, 04.04.2003.  
[<http://www.viisnurk.ee/korporatiiv.aspx/1/menu/701/news/content/75>].  
28.01.2012.
46. **Oviatt, B.M., McDougall, P.P.** Toward a Theory of International New Ventures. - Journal of International Business Studies, 1994, Vol. 25, No.1, pp. 45-64.
47. **Oviatt, B.M., McDougall, P.P.** Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. - Entrepreneur, 2005. No.9, pp. 1-12.
48. **Palmar, L.** Marketing Strategies of International New Ventures: The Case of Infoserwis. University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration, 2008, 101 p. (Master thesis).
49. **Pauwels, P., Matthyssens, P.** A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal.- Journal of International Marketing, 1999, Vol.7, No. 3, pp. 10-34.

50. **Pauwels, P., Matthyssens, P.** A Strategic flexibility in export expansion: growing through withdrawal. – *International Marketing Review*, 2004, Vol. 21, No. 4/5, pp. 495-510.
51. **Pauwels, P., Patterson, P.G., de Ruyter K., Wetzels, M.** The Propensity to continue internationalization: a study of entrepreneurial decision-making in Australian service firms. – *Advances in International Marketing*, 2009, Vol. 20, pp. 11-33.
52. Peamised Schengeni põhimõtted. Eesti Vabariigi Välisministeerium, 19.12.2011. [<http://www.vm.ee/?q=taxonomy/term/130>]. 28.01.2012.
53. **Penrose, E.** The Theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell, 1959. Viidatud Johanson, J., Vahlne, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider-ship.- *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol.40, No. 9, pp. 1411-1431 vahendusel.
54. **Peprny, A., Kubickova, L.** Evaluation Models of the Success of SMEs in the Internationalization Process. - *The Economic Geography of Globalization*. Edited by P.Pachura. InTech, 2011, pp. 165-184.
55. **Raig, T.** Santa Monica Networks: suhtlus viib turuliidriks. – *Direktor*, 04.2011. [<http://www.director.ee/santa-monica-networks-suhtlus-viib-turuliidriks/>]. 05.05.2012.
56. **Reich, R. B.**, The work of nations. New York: Alfred A. Knopf, 1991, 340 p. Viidatud Oviatt, B. M., McDougall, P.P. Toward a Theory of International New Ventures. - *Journal of International Business Studies*, 1994, Vol. 25, No.1, pp. 45-64. vahendusel.
57. **Reiljan, E.** Reasons for De-Internationalization: An Analysis of Estonian Manufacturing Companies. – Tartu University Press, 2004, 235 p.

58. **Ruzzier, M., Hisrich, R.D., Antoncic, B.** SME internationalization research: past, present and future. - Journal of Small Business and Enterprise Development, 2006, Vol.13, No. 4, pp. 476-497.
59. Rõiva- ja tekstiilitoodete import 2012. aastal. Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. [<http://www.mkm.ee/roiva-ja-tekstiili-import-2009/>]. 28.01.2012.
60. Saksamaa lapsed möllavad kauges Eesti külas tehtud voodites. 20.01.2011. AS Suwem  
[<http://www.suwem.eu/saksamaalapsedm6llavadkaugeseestikulatehtudvoodites>]  
. 05.05.2012.
61. S & T AS Raamatupidamise aastaaruanne seisuga 31.12.1993.a. (OÜ Wilwesti nimi enne äriregistrisse kandmist kuni 1996 oli S & T).
62. S & T AS Raamatupidamise aastaaruanne seisuga 31.12.1994.a. (OÜ Wilwesti nimi enne äriregistrisse kandmist kuni 1996 oli S & T).
63. S & T AS Raamatupidamise aastaaruanne seisuga 31.12.1993.a. (OÜ Wilwesti nimi enne äriregistrisse kandmist kuni 1996 oli S & T).
64. **Stadnik, A.** Efore paneb Pärnu ukse kinni.- Äripäev, 30.01.2012, lk. 6-7.
65. **Starke, Ulrich.** (Starke ja Partner GbR maksukonsultant, audiitor). Autori kirjavahetus. Kiri. Flensburg, 11.12.2007.
66. **Starke, Ulrich.** (Starke ja Partner GbR maksukonsultant, audiitor). Autori kirjavahetus. Kiri. Flensburg, 13.12.2007.
67. **Staw, B. M.** The escalation of commitment to a course of action. – Academy of Management Review, 1981, No. 6, pp. 577-587. Viidatud Benito, G.R.G. Divestment of foreign production operations. – Applied Economics, 1997, Vol. 29, No. 10, pp. 1365-1377. vahendusel.



68. Tatsachen über Deutschland 2010/11. Saksamaa Liitvabariigi Suursaatkond  
[<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/inhaltsseiten-home/zahlen-fakten/wirtschaft.html>]. 13.01.2012.
69. **Tänavsuu, T.** Wendre juht: IKEA ostab meilt, sest meil on aus kaup. – Ekspress, 01.11.2010.  
[<http://www.ekspress.ee/news/paevauudised/majandus/wendre-juht-ikea-ostab-meilt-sest-meil-on-aus-kaup.d?id=34486159>]. 05.05.2012.
70. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 1996. (Majandusaasta aruanne)
71. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 1997. (Majandusaasta aruanne)
72. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 1998. (Majandusaasta aruanne)
73. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 1999. (Majandusaasta aruanne)
74. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2000. (Majandusaasta aruanne)
75. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2001. (Majandusaasta aruanne)
76. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2002. (Majandusaasta aruanne)
77. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2003. (Majandusaasta aruanne)
78. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2004. (Majandusaasta aruanne)
79. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2005. (Majandusaasta aruanne)

80. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2006. (Majandusaasta aruanne)
81. Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH Jahresabschluss zum 31. Dezember 2007. (Majandusaasta aruanne)
82. **Vissak, T.** Nonlinear Internationalization: a Neglected Topic in International Business Research. - The Past, Present and Future of International Business & Management. Advances in International Management, 2010a, Vol. 23, pp. 559-580.
83. **Vissak, T.** Recommendation for Using the Case Study Method in International. - Business Research. The Qualitative Report, 2010b, Vol. 15, No. 2, pp. 370 - 388.
84. Weihnachtsmarkt Deutschland 2011. [[www.weihnachtsmarkt-deutschland.de](http://www.weihnachtsmarkt-deutschland.de)]. 06.01.2012.
85. **Welch, L. S., Luostarinen, R.** Internationalization: Evolution of a Concept. – Journal of General Management, 1988, Vol.14, No. 2, pp. 34-55.
86. **Welch, C. L., Welch, L. S.** Re-internationalization: Exploration and conceptualisation. – International Business Review, 2009, Vol.18, No. 6, pp. 567 -577.
87. **Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., Paavilainen-Mäntymäki, E.** Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. – Journal of International Business Studies, 2011, Vol.42, No. 5, pp. 740 -762.
88. **Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., Welch, L. S.** Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization. – Journal of International Business Studies, 1978, Vol. 9, No. 1, pp. 47-58.
89. Wilwest OÜ Konsolideeritud majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2008.
90. Wilwest OÜ Konsolideeritud majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2009.
91. Wilwest OÜ Konsolideeritud majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2010.

92. Wilwest OÜ Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2000. a.
93. Wilwest OÜ Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2001. a.
94. Wilwest OÜ Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2002. a.
95. Wilwest OÜ Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2003. a.
96. Wilwest OÜ Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2004. a.
97. Wilwest OÜ Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2005. a.
98. Wilwest OÜ Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2006. a.
99. Wilwest OÜ Majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2007. a.
100. Wilwest OÜ Raamatupidamise aastaaruanne seisuga 31.12.1996. a.
101. Wilwest OÜ Raamatupidamise aastaaruanne seisuga 31.12.1997. a.
102. Wilwest OÜ Raamatupidamise aastaaruanne seisuga 31.12.1998. a.
103. Wilwest OÜ Raamatupidamise aastaaruanne seisuga 31.12.1999. a.
104. **Yeoh, P.-L**, International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. – International Marketing Review, 2004, Vol. 21, No. 4/5, pp. 511-535.
105. **Yin, R.K**, Case Study Research. Newbury Park: Sage Publications, The International Professional Publishers, 1991, 166 p.

## LISAD

### Lisa 1. OÜ Wilwest ja Unica Kunsth. aus Estland GmbH konsolideeritud finantsnäitajad (EURi)

Aasta	Müük konsolideeritud	Ärikasum konsolideeritud	Müük välis-turgudel	Välismüügi osakaal	Sh. Saksa- maa	Sh. Šveits	Sh. Austria	Sh. Holland	Sh. Norra	Sh. Rootsi	Sh. Poola	Sh. Läti
1993	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0
1994	3 702	-245	3 075	83%	1 829	0	0	0	1 246	0	0	0
1995	7 181	-326	6 662	93%	6 662	0	0	0	0	0	0	0
1996	35 938	1 133	35 938	100%	35 242	0	0	0	0	696	0	0
1997	40 746	-6 719	40 398	99%	39 928	0	0	0	0	0	470	0
1998	54 882	-18 797	52 783	96%	40 289	11 172	0	0	0	1 322	0	0
1999	44 023	-3 616	42 581	97%	39 963	0	0	2 618	0	0	0	0
2000	46 087	3 400	43 914	95%	36 968	0	5 445	1 501	0	0	0	0
2001	47 885	4 192	46 932	98%	42 812	0	3 819	0	0	0	0	301
2002	43 354	650	42 982	99%	42 982	0	0	0	0	0	0	0
2003	58 318	15 796	58 140	100%	58 140	0	0	0	0	0	0	0
2004	56 195	14 068	56 057	100%	56 057	0	0	0	0	0	0	0
2005	47 784	11 606	47 605	100%	47 605	0	0	0	0	0	0	0
2006	34 706	8 993	34 706	100%	34 706	0	0	0	0	0	0	0
2007	33 777	-5 629	33 777	100%	33 777	0	0	0	0	0	0	0
2008	27 961	-2 974	27 961	100%	27 961	0	0	0	0	0	0	0
2009	21 506	498	21 506	100%	21 506	0	0	0	0	0	0	0
2010	25 193	5 458	25 193	100%	25 193	0	0	0	0	0	0	0
2011	32 659	7 800	32 659	100%	32 659	0	0	0	0	0	0	0

**Lisa 1 järg. OÜ Wilwesti ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH konsolideeritud finantsnäitajad (EURi)**

Aasta	Bilansimaht Wilwest	Omakapital Wilwest	Bilansimaht Unica	Omakapital Unica	Bilansimaht konsolid.	Omakapital konsolid.
1993	173	173			173	173
1994	1 715	501			1 715	501
1995	4 688	3 948			4 688	3 948
1996	11 193	4 521	57 684	25 965	68 877	30 486
1997	8 927	4 783	27 135	18 814	36 062	23 597
1998	23 384	4 799	26 624	1	36 204	4 800
1999	20 762	4 470	27 550	-3 234	34 325	1 236
2000	15 745	4 463	21 983	122	27 322	4 585
2001	14 236	3 224	30 780	5 457	34 506	8 681
2002	12 429	10 005	21 210	-673	29 269	9 332
2003	34 101	18 464	41 759	2 190	52 973	20 654
2004	51 542	35 324	49 140	-601	69 427	34 723
2005	61 579	47 249	59 127	-920	79 004	46 329
2006	70 664	49 935	62 367	4 976	91 405	54 911
2007	66 369	44 933	27 985	1 233	92 073	46 166
2008	68 796	30 042			68 796	30 042
2009	55 775	30 539			55 775	30 539
2010	64 142	38 949			64 142	38 949
2011						

Allikas: 2011 andmed hinnangulised, ülejäänud on autori arvutused OÜ Wilwesti (1993-2010) ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH (1996-2007) majandusaasta aruannete põhjal.

## **Lisa 2. Intervjuu küsimused: Kirsten Krienke-Tönnsen'iga**

### **04.12.2011 Flensburgis**

K. Krienke-Tönnsen oli Wilwesti esimene klient 1994-1996 ja alates 1996 Unica teine osanik

1. Kuidas Sa hindad Eesti kudumite disaini ja kvaliteeti võrreldes Skandinaavia kudumitega?
2. Miks Sa olid kohe valmis Wilwestilt kaupu tellima, kui ma neid 1993 aastal Sinu poes pakkusin?
3. Millised olid Sinu eelnevad kokkupuuted tolliformaalsustega?
4. Miks Sa plaanisid kaupluse 1996 aastal sulgeda?
5. Kuidas Sulle tundus minu ettepanek koos GmbH asutada ja kauplust edasi pidada, ning milline oli Sinu tuttavate reaktsioon?
6. Kuidas Sa nüüd tagantjärele hindad meie koostööd?

### **Lisa 3. Intervjuu küsimused: Liane Janke-Nguyen'iga 30.11.2011 Flensburgis**

Liane Janke-Nguyen on hulgiostjast klient alates 1999.

1. Milline oli Sinu eelnev kokkupuude Eesti kudumitega?
2. Kuidas toimus kaupade ost selle humanitaarorganisatsiooni vahendusel?
3. Miks Sa otsisid uut tarnijat?
4. Kuidas Sa hindad, oleksid Sa ostnud kaupu Wilwestilt ka otse Eestist?
5. Sa tahtsid äri vahepeal ära lõpetada, miks?
6. Kuidas Sa hindad praegu olukorda turul, mis puudutab nõudlust ja konkurentsi?
7. Millal Sa märkasid konkurentsi tugevnemist, sh teiste eestlaste lisandumist?
8. Milline on teiste, Eestist otse tulnud konkurentide hinnatase, võrreldes Sinu hinnatasemega?
9. Kuidas Sa hindad laatade olukorda üldiselt, toimub neid liiga vähe, piisavalt või liiga palju?
10. Kuidas hindad tulevikuperspektiive, millele peaks enam keskenduma?

#### Lisa 4. OÜ Wilwest (tähis „W“) ja Unica (tähis „U“) osalemine laatadel ja müügitähetähtidel

Müügitähetäht	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Mess Drammen, Norra	W																	
Mess Wernigerode		W																
EV majanduspäevad, Potsdam		W																
Mess Oskarshamn, Rootsi				W														
Freizeit, Aktiv, Mess Bremen				U														
Country Fair Düsseldorf				U														
DDW Hamburg			W	U	U	U	U		U					U				
Hafa, Bremen				U	U	U	U											
Infa, Hannover				U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U				
Offerta, Karlsruhe				U														
Muba					W													
Oberrein Messe, Offenburg					U													
Basler Herbstwarenmesse, Šveits					U													
Foire de Geneve					W													
Mowo, Bern, Šveits					U													
LUGA, Luzern, Šveits					W													
Haus-Garten-Freizeit, Leipzig						U												
Hanseboot, Hamburg						U												
Dortmund Herbst						U												
Mannheimer Maimarkt							U	U										
Welser/Rieder Landmarkt, Austria							U	U										
Reisen, Caravan, Hannover								U										
Messe kokku	1	2	1	7	9	6	5	4	2	1	1	1	1	2				



**Lisa 4 järg.** OÜ Wilwest ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH osalemine müügitähtpäevade ja laadade

Laadad	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Schenefeld jõululaat			U															
Flensburg jõululaat						U	U	U	U		U	U	U	U	W	W	W	W
Lübeck jõululaat								U	U	U	U	U	U	U	W	W	W	W
Hamburg jõululaat										U	U	U	U	U				
Hamburg II jõululaat																W		
Wees, jõululaat												U			W	W		
Niendorf, jõululaat														U	W	W		
Traventhal, Adventsmarkt														U				
Altstadtfest Lübeck					U		U											
Rahv. Hansapäevad		W	W	W	U	U	U	W										
Schnäppchenm. Bremerhaven						U												
Sommerfest Cuxhaven							U											
Stadtfest Neustadt							U											
Sommermarkt Laboe							U											
Stadtfest Meldorf							U											
Anno dazü Mal, Lübeck								U	U	U								
Baltic Sail Travemünde										U	U			U				
Altonale, Hamburg											U	U						
Ammersbeck Landmarkt														U				
Hafenfest Kappeln														U				
Laatasid kokku		1	2	1	2	3	7	4	3	4	5	5	3	8	4	5	2	2
Messe ja laatasid kokku	1	3	3	8	11	9	12	8	5	5	6	6	4	10	4	5	2	2
Müügitähtpäev kokku	9	18	43	50	88	91	92	85	62	72	81	80	67	98	38	32	27	27

**Lisa 5. OÜ Wilwest (tähis „W“) ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH (tähis „U“) hulgiostjad**

	Poed: kaup ja asukoht	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	Vahendaja, München			W	W	U/W	U/W	U/W	U/W	U/W	W	U/W							
2	Öko, Schleswig-Holstein			U	U	U	U												
3	Öko, Berlin				U														
4	Öko, Schleswig-Holstein				U	U	U	U	U	U	U	U	U/W	U	U	W	W	W	W
5	Öko, Schleswig-Holstein				U	U	U	U											
6	Öko, Nordrhein-Westf.																		W
7	Käsitöö, Schleswig-Holst.				U														
8	Kingitused, Stockholm			W															
9	Käsitöö, Hessen				U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	W	W	W	W
10	Käsitöö, München				U	U	U												
11	Käsitöö, Schleswig-Holst.				U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U				
12	Matkakaup, Schleswig-H.				U														
13	Rõivad, Baden-Württenb.			W															
14	Rõivad, Schleswig-Holst.							U	U	U	U								
15	Lasterõivad, Dresden														U				
16	Kingitused, Schleswig-H.	W	W	W															
17	Kingitused, Hessen				U	U	U												
18	Kingitused, Hamburg						U	U											
19	Kingitused, Schleswig-H.							U	U										
20	Kingitused, Schleswig-H.														U				

**Lisa 5 järg. OÜ Wilwest (tähis „W“) ja Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH (tähis „U“) hulgiostjad**

	Laadakauplejad: asukoht	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
21	München				U														
22	Schleswig-Holstein				U	U	U	U	U	U									
23	Schleswig-Holstein.				U	U													
24	Schleswig-Holstein.				U														
25	Schleswig-Holstein.						U												
26	Schleswig-Holstein.						U	U	U	U	U	U	U	U	U	W	W	W	W
27	Alam-Saksimaa.															W	W	W	W
28	Eesti, Pärnu, kunstikaup				W	W	W	W	W	W									
	Kokku kõik hulgiostjaid	1	1	5	16	11	13	11	9	8	6	5	4	4	6	4	4	4	5

## Lisa 6. Hulgiostjate kontakti allikas, kliendisuhte pikkus ja katkemise põhjus

Nr	Hulgiostja, asukoht	Kontakti allikas	Kliendisuhte aja- vahemik	Suhe aastates	Lahkumise põhjus
1	Vahendaja, München	Pakkusin ise kaupa	1996 - 2004	9	Lõpetas tegevuse
2	Ökopood, Schleswig-Holstein	Pakkusin ise kaupa	1996 - 1999	4	Muutis sortimenti
3	Ökopood, Berlin	Teise kliendi kaudu	1997	1	Prooviost
4	Ökopood Schleswig-Holstein	Pakkusin ise kaupa	1997 -2011	15	Kliendisuhe on alles
5	Ökopood, Schleswig-Holstein	Pakkusin ise kaupa	1997 - 2000	4	Pankrotistus
6	Ökopood, Nordrhein-Westfalen	Nägi meid laadal	2011	1	Kliendisuhe on alles
7	Käsitööpood, Schleswig-Holstein	Pakkusin ise kaupa	1997	1	Lõpetas tegevuse
8	Kingitustepood, Stockholm, Rootsi	Pakkusin ise kaupa	1996	1	Lõpetasime ise suhte
9	Käsitööpood, Hessen	Sugulaste kaudu	1997 - 2011	15	Kliendisuhe on alles
10	Käsitööpood, München	Pakkusin ise kaupa	1997 - 1999	3	Muutis sortimenti
11	Käsitööpood, Schleswig-Holstein	Pakkusin ise kaupa	1997 - 2007	11	Lõpetas tegevuse
12	Matkakauplus, Schleswig-Holstein	Pakkusin ise kaupa	1997	1	Lõpetas tegevuse
13	Rõivakauplus, Baden-Württemberg	Pakkusin ise kaupa	1996	1	Pankrotistus
14	Rõivakauplus, Schleswig-Holstein	Nägi meid messil	2000 - 2003	4	Lõpetas tegevuse
15	Lasterõivad, Dresden	Nägi meid laadal	2007	1	Prooviost
16	Kingitustepood, Schleswig-Holstein	Pakkusin ise kaupa	1994 - 1996	3	Võtsin kliendi üle
17	Kingitustepood, Hessen	Pakkusin ise kaupa	1997 - 1999	3	Lõpetas tegevuse
18	Kingitustepood, Hamburg	Nägi meid messil	1999 - 2000	2	Muutis sortimenti
19	Kingitustepood, Schleswig-Holstein	Nägi meid messil	2000 - 2001	2	Lõpetas tegevuse
20	Kingitustepood, Schleswig-Holstein	Teise kliendi kaudu	2007	1	Prooviost

**Lisa 6 järg.** Hulgiostjate kontakti allikas, kliendisuhte pikkus ja katkemise põhjus

Nr	Hulgiostja, asukoht	Kontakti allikas	Kliendisuhte aja- vahemik	Suhe aastates	Lahkumise põhjus
21	Laadakaupleja, München	Pakkusin ise kaupa	1997	1	Lõpetas tegevuse
22	Laadakaupleja, Schleswig-Holstein	Nägi meie kauplust	1997 - 2002	6	Lõpetas tegevuse
23	Laadakaupleja, Schleswig-Holstein	Teise kliendi kaudu	1997 - 1998	2	Koostöö uues vormis
24	Laadakaupleja, Schleswig-Holstein	Nägi meie kauplust	1997	1	Prooviost
25	Laadakaupleja, Schleswig-Holstein	Nägi meie kauplust	1999	1	Prooviost
26	Laadakaupleja, Schleswig-Holstein	Nägi meid messil	1999 - 2011	13	Kliendisuhe on alles
27	Laadakaupleja, Alam-Saksimaa	Nägi meid messil	2008 - 2011	4	Kliendisuhe on alles
28	Kunstikauplus, Pärnu, Eesti	Nägi Hansapäevadel	1997 - 2002	6	Lõpetas tegevuse

# SUMMARY

## NONLINEAR INTERNATIONALIZATION IN OÜ WILWEST CASE

Madli Tedersoo

Export is important for every country but especially for small ones, like Estonia. There are frequent discussions in the Estonian news on how change our products to be more competitive and that companies should produce more knowledge-based products. At the same time, the importance of internationalization strategy, might be undervalued.

Depending on their product, whether knowledge and financial a company can internationalize many different ways. Of course big companies have more possibilities than small ones have. Over the last decades the internationalization process has been actively researched from the point of view of Multinational Enterprises (MNE), unfortunately there is not much literature on smaller companies. But since most Estonian businesses are small, it is very important to research the internationalization process from the perspective of small business.

The author of this master thesis have been active in international markets with her companies, OÜ Wilwest and Unica Kunsthandwerk aus Estland GmbH, for over 18 years and this has given her a good opportunity to sum up all the experience, collected over this long period. This master thesis has concentrated on the choice of target markets, entry modes and sales channels. For this reason this master thesis will make useful reading for all small companies, who plan to internationalize with consumer goods, especially when the target market is Germany. The purpose of this master thesis is to draw conclusions on small firm's nonlinear internationalization process based on the analysis of Wilwest's internationalization process.

The research has the following targets:

1. To analyse the choice of target markets and foreign operation modes in the main linear internationalization process theories: Uppsala model and Born Global;

2. To find out, what differences are there, between linear and nonlinear internationalization processes and which factors make an internationalization process nonlinear;
3. To identify which factors influenced Wilwest OÜ in the choice of target markets;
4. To identify, the kinds of international market entry modes used by Wilwest OÜ, which problems emerged and how were those problems solved;
5. To show, how the changes in the external environment ( IT progress, globalization, association of Estonia to EU) influenced the internationalization strategy of Wilwest and Unica;
6. To draw a conclusion on the small business enterprise internationalization process and its influencing factors.

In terms of peer group comparison the export volume and the share of export in sales is used, but a company's internationalization process is much more complicated. According to Lawrence S. Welch and Reijo Luostarinen (1988) there are six different dimensions, which are important for companies internationalization process: sales objects (goods etc), foreign operation method (export, agents, subsidiaries etc), markets (geographic and psychic distance), organisational structure (export department, international division, etc), finance and personnel (experience etc). Companies are more internationalized, when they have more differentiated products (according to market requirements) and sell those products in a greater number of psychic distanced markets, by using entry modes with higher resource commitments. The last one means, that more internationalised is company, which has subsidiaries in the overseas, as the company which just export via agent.

Majority of International Business researchers have concentrated on linear internationalization process: the gradual approach, known as Uppsala model (Johanson, Vahlne 1977, 1990) and so-called "born global" approach (Oviatt, McDougall 1994; Bell et al. 2001, 2003; Knight, Cavusgil 2004). According to Uppsala model the Internationalization process is time-consuming, at first company operates at home market, after that it

enters to psychically closest markets. Additional market commitments are made in small steps, in learning process. Jan Johanson and Finn Wiedersheim-Paul (1975: 307) identified four different steps: no regular export; export via agent; sales subsidiary and production abroad. On each step the management collects new information about the overseas market and if they become more comfortable with this market, they make a next step. So they reduce the risk of complete failure.

On the other hand “born globals” are companies, which internationalize very fast, in two to five years after their establishment, they achieve global operations (Oviatt, McDougall 1994: 49). The operations on home market are irrelevant for them. They enter a large number of foreign markets simultaneously and use advanced entry modes from their establishment by skipping steps. Born globals are often small enterprises in the high tech sector (Bell *et al* 2001: 176), but they can also be export-import companies (Oviatt, McDougall 1994: 58), some of them operate regional and are so called “born regional” (Johanson, Vahlne 2009: 1420). With such a fast internationalization process the entrepreneur and/or manager has an important role and they often have international experience, networks and vision before starting the business and they are highly motivated to internationalize.

Albeit the internationalization process of a company is according to Uppsala Model and Born Global theory quite different, they are both common in one point of view: they see this process as linear. Once started, it will continue for ever and the internationalization degree is only increasing in time. But not all companies internationalize according to those patterns. Some authors (Axinn, Matthyssens 2002; Bell *et al* 2001; Chetty, Blankenburg, Holm 2000; Benito 2002; Vissak 2010: 561) have noted, that gaps exist, like a withdrawal from international market or re-internationalization process, what need to be researched. These are important fields of nonlinear internationalization process theory.

Our external environment is changing all the time, and companies have to make adjustments with these changes. It is possible that a company’s internationalization process is linear in the beginning, but then the circumstance on a concrete overseas market become poorer and the company has to withdraw from this market, so its internationalization process becomes nonlinear. Where the withdrawal from this overseas market is not



complete, de-internationalization can be also partial, switching to entry modes with smaller resource commitments, for example closing down the sales subsidiary and starting to export from home instead. It may not be for ever, when the circumstances change, to become more favorable, the company can re-enter again. Companies often use combinations of entry and exit strategies (Axinn 2002: 436), that means they are closing units in one country and opening them in other country at the same time. So can they increase their profitability, by using resources in the more promising overseas market.

Actually is it difficult to prioritise one theory over to other, because over the long term companies don't follow any particular theory, since their internationalization process often include patterns from all of three theories, as in the case Wilwest.

In the first five years the internationalizations process of Wilwest was linear, but it had traits from both of Uppsala Model and Born Global theories. According to the Uppsala Model, Wilwest entered to new international markets one at the time. The first choice was Germany, where the psychic distance for the entrepreneur was shortest. She had good language skills and her own networks, which helped in starting the business there. The next step was Switzerland, more distant country, there she didn't have networks and lack of knowledge was also the main reason of failure there.

On the other hand the internationalizations process of Wilwest was in the beginning faster than Uppsala Model provides for: Wilwest started to export eight month after establishment and share of export in total turnover reached 83% in the first year. The sales subsidiary in Germany (Unica Kunshandwerk aus Estland GmbH) was established only three years after establishment of Wilwest. In this part was the internationalization process of Wilwest more like the Born Global theory, but didn't have a global scope, so Wilwest was more similar to "born regional". Although the international markets were priority from the beginning, was internationalization process very quickly implement to get around import restrictions of EU and the company it self, was not ready for it. It can be said now, that the more recent slower progress, had been a little bit better for Wilwest.

In fact the internationalizations process of Wilwest was also forced by choice of distribution channels. One of its target markets, small shops, were not interested in dealing

with customs formalities. In addition, retail sale (participation at fairs) is not legal without the establishment of a sales subsidiary, because the company has to be tax-payer in Germany. It must be noted, that the segment of sales to small shops wasn't up to company expectations. Albeit, it was quite easy to find new clients in this group, but equally fast to lose them, because they closed down. The small shops are, under circumstances of globalization, the loser in the competition and focusing on this segment the company didn't achieve a significant growth of revenue.

For retail sale, participation on different kinds of fairs, is a good opportunity to test a foreign market, but this distribution channel also has weaknesses, why it is difficult for company to expand by using this distribution channel. Firstly, restrictive access to good fairs, where the costs are not so high in relationship to sales. Secondly, difficulty in finding good staff in order to participate in several fairs at the same time, which requires a high level of working capital. For these reasons it was considered a good possibility for Wilwest start using the internet as distribution channel.

In 1999, when Unica closed down its shop in Flensburg and gave up working in the Swiss market, the internationalization process of Wilwest and Unica became nonlinear. This was a typical withdrawal for an inexperienced company, which was caused by mistakes it made and a lack of resources. Based on Wilwest's internationalization process, it can be concluded that for the producer of consumer goods whose resources are limited and experience is minimal is more suited for the Uppsala model that recommends gradual market entry. In entering a new market the role of subcontractor should not be taken with contempt as this provides an opportunity to better understand the target market and quickly increase sales with minimal expenses. The internationalization process performed too quickly with nonconforming resources can be fatal for the inexperienced business and cause it to draw back from the market.

For success on international markets, it is equally important to contribute to the proper marketing channels and clients while entering international market; it is necessary to quickly locate fast growing businesses and to go along with their development. The development of reciprocal teamwork is especially important for small enterprise in its production as well as in marketing. Teamwork enables to increase production capacity,

efficiency, to improve product development, and as a result the competitive ability improves on the international market.

After a stable period of five years in the German market, the next withdrawal happened between 2004 and 2007. This was a withdrawal typical of an experienced company, and was largely caused by external changes. Accession of Estonia to the EU removed the restrictions on Estonian companies importing to the EU, which was the main reason for establishment of Unica in 1996. In addition increasing labour costs and competition caused management to view the future prospects more negatively. The economic performance in the German market didn't fulfil company expectations, so it became necessary to change Wilwest's strategy. As a result Unica was closed down and now Wilwest operate there through a branch organisation. This also demonstrates that businesses are constantly adjusting their strategies according to the variations in the economic environment. The businesses that are drawing back from the international market includes businesses that just recently started the internationalization process to the businesses that are very experienced on the international market but the causes for the draw back are predominantly different.

Therefore, the research showed, how important to internationalizations process of small businesses the role of entrepreneur is. The rapid internationalization during the years was conditioned by a high motivation of the entrepreneur to internationalize. Her networks (both primary and secondary networks) also played an important role, without which such a rapid internationalization process would not have been possible. But the role of the entrepreneur is also very important during the withdrawal phase, especially the most recent which was influenced by the entrepreneur's negative attitudes and lowered motivation.

The internationalization process of small enterprises is a board research area that can be further researched including more firms and using different research methods such as questionnaires. Besides different research methods, the research about companies that internationalize via internet is also very interesting and with significant scope in today's business environment. In addition, the research of nonlinear internationalization process would benefit from a more differentiated sample of the companies varying in size, in

their psychic distance from target markets differ from size and in their speed of internationalization.